A hatalom társadalma vagy a társadalom hatalma?

A közösségszervezés alapjai

Szerkesztette:
Sebály Bernadett
Vojtonovszki Bálint

Szerzők:
Saul David Alinsky – Willie Baptist – Kim Bobo – Mike Evans – Jo Freeman – Marshall Ganz – George Goehl – Ronald A. Heifetz – Myles Horton – Paul Kivel – Herbert Kohl – Judith Kohl – Kristin Layng Szakos – Larry B. McNeil – Ai-jen Poo – Jan Rehmann – Gary Sandusky – Susan Stall – Randy Stoecker – Joe Szakos

Napvilág Kiadó
Humán Platform Egyesület
Civil Kollégium Alapítvány

A kiadvány megjelenéséhez a Civil Kollégium Alapítvány *Helyi Erő – Helyi Forrás,* valamint a Humán Platform *Országos szervezetfejlesztés* programokon keresztül az *EEA Grants* és a *Norway Grants – EGT/Norvég Civil Támogatási Alap* (www.norvegcivilalap.hu), illetve a Politikatörténeti Alapítvány nyújtott támogatást.











ISBN 978-963-338-393-3

Fordította: Nagy Nikoletta
Szakmailag lektorálta: Udvarhelyi Éva Tessza
A szövegeket válogatta: Sebály Bernadett

Az egyes szövegek forrását lásd belül.

Első kiadás, 2016
www.napvilagkiado.eu
www.humanplatform.hu
www.cka.hu

Tipográfia, tördelés és fedél: Manutius Stúdió
A borítókép ismeretlen szerző munkájának felhasználásával készült, melyért köszönet illeti.

A kötet a Napvilág Kiadó, a Humán Platform Egyesület és a Civil Kollégium Alapítvány együttműködésében jelent meg.
Felelős szerkesztő: H. Nagy Boglárka

Nyomás, kötés: Alfadat-Press Kft., Tatabánya
Felelős vezető: Sashalmi Péter
Megjelent 20 (A/5) ív terjedelemben
Printed in Hungary

Joe Szakosnak

TARTALOM

ELŐSZÓ

Közösségszervezés. Biztosan mindenkinek eszébe jut valami e szó hallatán, és kapcsolni tudja, próbálja valamilyen vélt vagy valós tevékenységhez, feladathoz. Ha feltárnánk ezeket a kapcsolódásokat, valószínűleg hamar világossá válna a megfejtések sokszínűsége. Bizonyos, hogy ez a paletta igen széles lenne a közönségszervezéstől akár a kulturális, szabadidős, szociális programok szervezéséig. Egy fokkal letisztultabb lenne a kép, ha ugyanezt humán szakemberek körében vizsgálnánk. Feltehetően itt inkább azzal szembesülnénk, hogy a szociális területeken dolgozók, a művelődésszervezők, a közösségfejlesztők többé-kevésbé saját tevékenységükhöz kapcsolják, vagy onnan eredeztetik a közösségszervezést, sőt ma már az andragógia felsőfokú képzése is – egy nyilvánvaló tájékozatlanság következtében – a „közösségszervezés" fogalma alá rendeződik.

Néhány évvel ezelőtt mi sem tartottunk ennél sokkal előrébb, pedig a közösségfejlesztés-közösségszervezés hasonlóságairól és különbözőségeiről, illetve relevanciájáról már Közép-Kelet-Európában is évtizedes vita zajlott szakmai berkekben. A sokunk által ismert hazai és nemzetközi – magyarul is elérhető – szakirodalmakban is találhattunk irányadó fejezeteket, kiérleltebb és felületesebb rendszerezéseket is. 2002-től módunk volt arra, hogy a környezetünkben még leginkább csak Szlovákiában szárba szökkenő, „amerikai típusú" szomszédsági alapú közösségszervezési gyakorlatból ismereteket merítsünk. A viták a szlovák–magyar gyakorlat (közösségszervezés-közösségfejlesztés) körül kumulálódtak, és ebből indult ki végül az együttműködés is, ami idővel mozgásba lendítette a hazai közösségszervezés megszületését.

Mindez szinte sorsszerűen jókor kezdődött. 2008 óta egyre láthatóbbá, érezhetőbbé és túlságosan is átélhetővé vált a hazai (civil) társadalomfejlődés megtorpanása, és ezzel fájóan szoros egyidejűséggel a magyar demokrácia destabilizálódása is. A politikai és közéleti folyamatokat már nem lehetett a „sosem volt jó" és ehhez hasonló klisékkel illetni, szemet hunyni a közösségi munka alapvetéseivel ellentétesen ható erőterek megnyilvánulásai felett.

Különösen fontos lett új dimenziókban gondolkozni a közösségi aktivizmus vonatkozásában egy olyan politikai – és egyre inkább társadalmi – berendezkedésben, ahol a demokrácia tere és eszközrendszere is folyamatosan sérül. Az elmúlt években egyre erőteljesebb hatalmi arrogancia és központosítás olyan „nemzeti" ideológiával társult, amely minden szinten erősíti a megosztottságot, bizalmatlanságot, a szél-

sőségeket, az intoleranciát és a zártságot. Egymást érik a legkiszolgáltatottabbakat – a szegényeket, a hajléktalan embereket, az LMBTQ-embereket, a kisebbségeket, a migránsokat – diszkrimináló jelenségek, narratívák és intézkedések, de sok példa akad akár a civilek, vagy csak az eltérő gondolkodásúak célpontba állítására, amelyek ezáltal a szabad állampolgári cselekvés terét is igyekeznek minimalizálni. Ehhez társult az egyre nyilvánosabb és leplezetlenebb „illiberális" működési modell és a mindent átható nemzetvédő retorika, amely egyszersmind felhatalmazást jelent a normák, a törvények, az intézmények, a kulturális-gazdasági-politikai szabályrendszer egyoldalú átalakítására és mindinkább az erőforrások önkényesen irányított redisztribúciójára. A vidéki valóságban mindez hatványozottan igaz, a kommunikáció, a (köz)munkahelyek, a szűkös javak és lehetőségek mindinkább egy irányba mutatnak, és sosem látott függőséget és kiszolgáltatottságot eredményeztek.

A hatalomhoz való viszonyunk átgondolatlanságának felismerése volt talán az áttörés néhányunk számára azok közül, akik részt vettek a Chuck Hirt – az Ökotárs Alapítvány alapítója – és Joe Szakos amerikai kollégáink vezette közösségszervező képzésen, a kunbábonyi képzőközpontunkban 2010-ben. Megértettünk valamit abból, hogy a kezdeményezések motorja a közös érdek, hogy egy szervezet egyetlen ismérve a szervezettség, és a pozitív változások elérésének kulcsa az erő felmutatásának képessége. Jobban körvonalazódott, hogy ezekben a vonatkozásokban mennyire rosszul áll a hazai civil közösség, és hogy ilyen folyamatok felépítéséhez másfajta hozzáállásra van szükség, illetve sokkal több tudásra és módszerességre, ami akkor még nem állt rendelkezésre. A képzésen többen is elköteleződtünk a folytatás mellett, és azóta is a közösségszervezés hazai megalapozásán dolgozunk. Itt találkoztam először Sebály Bernadett-tel is, aki A Város Mindenkié (AVM) szövetséges aktivistájaként érkezett a nyilvános eseményre. Már akkor szembetűnő volt az alapossága, amellyel a hallottak megértésére és dokumentálására törekedett (az akkori irányadó jegyzete ma is elérhető a közösségszervezés oldalain), és céltudatossága, ami ahhoz is hozzásegítette, hogy néhány hónappal később Joe Szakos meghívására egyéves gyakorlatra szegődjön az amerikai *Virginia Organizing* egyedülálló szervezetéhez. Megérkezése óta a hazai építkezés csaknem minden szálán jelentős mozgásokat generált, és ma már a Civil Kollégium Alapítvány vezető közösségszervezőjeként végez hasonlóan szerteágazó és innovatív munkát.

A 2010-es képzést követően én vállaltam el a közösségszervező tanulókör megszervezését, mellyel párhuzamosan igyekeztünk folyamatosan lehetőségeket teremteni a további képzésekre és tapasztalatcserére, illetve a hazai gyakorlatok elindítására is. Ez utóbbi szálon a Magyar Szegénységellenes Hálózat tudott először lépni, és kötelékébe véve az első hazai főállású közösségszervezőt, a szintén AVM-színekben gyakorlatot szerzett Vojtonovszki Bálintot, aki közmunkásokkal kezdeményezett közösségszervező programot. Talán sorsszerű, hogy a civil szervezetek támogatásában több mint 25 éves múlttal rendelkező Ökotárs Alapítvány részéről engem ért a megtisztelő feladat, hogy Bálint szakmai mentoraként segítsem ezt az úttörő kezdeményezést. Már akkor úgy éreztem, és ma is azt gondolom, hogy ha valaki, akkor ő született közösségszervező.

Közös építkezésünknek óriási lökést adott az Amerikai Egyesült Államokban élő Bálint Erzsébettel való, mesébe illő toledói (Ohio) találkozásom, melynek nyomán egy évvel később elindulhatott amerikai–európai tapasztalatcsere-programunk, ami eddig nagyjából negyven kolléga hathetes amerikai felkészítését tette lehetővé. A hazai és nemzetközi közösségszervező szálak további kumulálódásával egyre égetőbb szükség lett masszív szervezeti háttérre, amely koordinálni, összehangolni és fejleszteni is tudja a különböző programokat és erőforrásokat. Az évek során számos partnerével szoros együttműködésben végül a Civil Kollégium Alapítvány köteleződött el leginkább ezen a téren, és a több száz előadás, beszélgetés, konzultáció, műhely, képzés, roadshow, hazai és nemzetközi tapasztalatcsere mentén sikerült kiépíteni a hazai módszertani, képzési és konzultációs kereteket, ami mára közel 30 közösségszervező alkalmazását és komplex támogatását teszi lehetővé.

A gyakorlat tehát beindult, és a jövő feladata, hogy sikerüljön mozgásban is tartani ezeket a közösségszervező folyamatokat, s azok országos szintű együttműködése tovább fejlődjön. Létrejöjjenek kisebb egységei, csomópontjai, amelyek a saját szűkebb körükön túl is képesek a tanításra, helyi csoportok támogatására, innovációk megvalósítására, a munkára fordítható erőforrások növelésére.

A gyakorlat terjedésével egyre fontosabbá válik az elmélet szélesebb körű és mélyebb megismerése is. A tájékozottságot, önreflexiót és önmeghatározást segítő elmélettől a „gyakorlat elméletén" át a módszerességet fejlesztő, a folyamatok felépítésének szempontjait és lépéseit elmélyítő ismeretekig. Az elmélet megismertetéséhez kapcsolódó erőfeszítések mind ez idáig meglehetősen véletlenszerűen alakultak. Az Amerikából hazasegített irodalmak és segédletek részleges fordítása és elérhetővé tétele, a 20-30 éves hazai kiadványok, vagy még régebbi szamizdat relikviák felkutatása és leporolása, illetve az új hazai gyakorlatok nyomán létrejövő írások és esettanulmányok adják ki közösségszervező irodalmunk döntő hányadát.

Ez a kötet most áttörést jelent a hazánkban magyar nyelven megismerhető és hozzáférhető közösségszervezési szakirodalom tekintetében. Több mint időszerű, hogy végre átgondoltan összegyűjtött írások segítsenek a hazai közösségi aktivizmus (újra-)értékelésében, a szerepeink és lehetőségeink azonosításában, és reményeink szerint egyszersmind a pozitív változásokért való cselekvésben is.

A kötetben szereplő tanulmányok szándékunk szerint sokat segíthetnek abban, hogy végre csökkenjen a közösségszervezést övező fogalomzavar, szélesebb körben ismertté váljon ez a megközelítés, és tisztázódjanak annak specialitásai a különböző szakmai körökben, valamint elnyerje megfelelő helyét a társadalomtudományos képzésben is.

A gyűjtemény érdemes kapaszkodója lehet egyetemi oktatóknak, elméleti és gyakorlati humán szakembereknek, nonprofit szervezeteknek, aktivistáknak, szakszervezeteknek és minden állampolgárnak, aki szeretne többet érteni az életét nap mint nap befolyásoló tényezők és folyamatok természetéből. A megértés mellett a kötetben felsorakozó írásokból a „jó cselekvés" számos képességét lehet elsajátítani, ami a közösségi munka szakirodalmi körében is emeli különlegességét.

Csak csodálattal és elismeréssel lehet tekinteni arra az elkötelezettségre, amely a fentebb zanzásított szerteágazó gyakorlati folyamatok ápolása mellett egy ilyen kötet megszületéséhez szükséges sziszifuszi munkához is adott elég erőt és energiát. Köszönet illeti a szerkesztőket, a kiadvánnyal kapcsolatos feladatok közreműködőit, a szakszerű fordítás gondozóit, a forrásokat és hátteret biztosító Humán Platformot és adományozóit, illetve végül, de nem utolsósorban a *Virginia Organizing*ot.

Kívánjuk, hogy legyen ez a kötet mérföldköve a hazai közösségszervezésnek, és járuljon hozzá a nyitottabb és közösségibb Magyarország kialakulásához.

Varga Máté
a Civil Kollégium Alapítvány elnöke

BEVEZETŐ

Hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy a hatalom eredendően rossz, aminek a birtokában korrupttá és gonosszá válunk. A *hatalom* nem eleve gonosz vagy jóságos, hanem egyfajta erő, amelyet tudunk jól és rosszul is használni. E kötet fő mondanivalója pedig éppen az, hogy a hatalom nem a politikusok és a gazdasági szereplők előjoga. A mi értelmezésünkben – a közösségszervezésben – a hatalom *cselekvőképesség*, ami mindenkit megillet.

Világunkban a rendelkezésre álló erőforrások – jól fizető munkahely, emberhez méltó lakhatás, kiépített közlekedési hálózat stb. – végesek. Létünk örökös küzdelem ezeknek az erőforrásoknak a megszerzéséért és megtartásáért, társadalmi rendszerünk is ennek mentén szerveződik.[1] 2011-ben az Occupy mozgalom igyekezett felhívni a figyelmet világszerte arra a torz társadalomszerkezetre, amely szerint az erőforrások jelentős százaléka a lakosság kisebbik hányadánál összpontosul. Ez sajnos Magyarországra is igaz. Hazánkban több mint 3 millió embernek jut kevesebb mint 65 ezer forint havonta,[2] miközben jelentős anyagi és kapcsolati tőkét birtokol az ország lakosságának 2%-a.[3] Ha az egyenlőtlenség kirívó, és az elitek úgy használják a hatalmukat, hogy bizonyos csoportokat kiszorítanak a döntéshozatalból, akkor előbb-utóbb beletörődésre – de szélsőséges esetben akár lázadásra is – kényszeríthetik az elégedetlenkedőket.[4] A látszólag konfliktus nélküli helyzet Magyarországra is jellemző, amelyet az elitek a hatalmi mechanizmusok ilyen formában alkalmazott, szándékos használatával teremtenek meg.

A „betokosodott" viszonyrendszer megtörése, amely a politikai és a gazdasági elitek hatalmi összefonódásából alakult ki, egyrészt attól függ, hogy az elitek érdemi lehetőséget biztosítanak-e a hátrányos helyzetben lévőknek arra, hogy beleszóljanak a döntéshozatalba, vagy sikerül-e ezt kivívni. Másrészt függ attól is, hogy sikerül-e gátat szabni a politikai és gazdasági érdekek egyre inkább jellemző egyoldalú érvényesítésének. A beletörődés helyett rá kell bírni a döntéshozó pozícióban lévőket

[1] FERGE Zsuzsa: Struktúra és szegénység. In: KOVÁCH Imre (szerk.): *Társadalmi metszetek. Érdekek és hatalmi viszonyok, individualizáció és egyenlőtlenség a mai Magyarországon.* Budapest, Napvilág Kiadó, 2006. 479–500. p.

[2] Eurostat (2014); Magyar Szegénységellenes Hálózat sajtóanyagai (2014).

[3] *Osztálylétszám 2014.* A magyar társadalom szerkezete. MTA TK PTI – GfK, 2014.

[4] SADAN, Elisheva: *Közösségi tervezés és empowerment.* Bp., ELTE TáTK, 2011.

arra, hogy az esélyegyenlőség elvének betartásával alkossanak törvényeket, és költsenek tisztességes bérekre, támogatott lakhatásra, minőségi oktatásra, egészségügyre, közlekedésre és így tovább.

A SZEMÉLYES ÉS A POLITIKAI

Ha hatással akarunk lenni a politikai és a gazdasági döntésekre, először is saját szerepünket kell végiggondolnunk. Érdemes azokkal a kérdésekkel kezdeni, amelyeket *Paul Kivel*, kötetünk egyik tanulmányának szerzője is feltesz magának:

- Mit tettem személyes életemben egy egyenlőbb és igazságosabb társadalom kialakítása érdekében?
- Megtettem-e mindent, ami társadalmi státuszomból kifolyólag lehetséges?
- Szakmámban megteszek-e mindent, hogy erőforrásokkal lássam el a rászorulókat? Vagy az elnyomókat támogatom, illetve a status quót tartom fenn?
- A saját életemben tapasztalt igazságtalanságoknak megértettem-e a rendszerszintű gyökereit?
- Támogatom-e azokat, akik változtatni akarnak a hatalmi viszonyokon azok javára, akik a társadalom peremére szorultak, vagy bizonyos hátrányosan megkülönböztetett csoportok tagjai?
- Építem-e a társadalom szövetét, és próbálok-e hidat képezni az emberek között vagy én is csak a széttöredezettséget erősítem?

Ezeket a kérdéseket nem lehet anélkül megválaszolni, hogy le ne omoljon (végre) az álságos határ a magánszféra és a közélet között, és elkezdjük magunkat „politikai lényként" értelmezni. A mai globalizált világunkban már végképp nem nehéz belátni, hogy minden személyes döntésünk fontos és felelős döntés. Mondhatni, politikai tett, mert fenntartja vagy leépíti az uralkodó társadalmi és gazdasági rendszert, és egy bizonyos értékrend megszilárdulásához járul hozzá. A *személyes* mindig *politikai* is egyben: a saját életünkben tapasztalt igazságtalanságnak, megfosztottságnak rendszerszintű okai vannak, tehát nem csak velünk történnek, és ezért a hosszú távú megoldás érdekében rendszerszinten kell rá választ keresnünk.

A hatalomnak mint cselekvőképességnek, és a közélet, valamint a magánszféra határainak végiggondolása után tudunk elkezdeni beszélni a közösségszervezésről. Hiszen csak így válhat egyértelművé, hogy a közösség ebben a tekintetben nem elsősorban személyes kapcsolatokon alapuló, támogató társaságot, hanem emberek egy olyan *érdekközösségét* jelenti, akik *politikai* céljaik érvényesítése érdekében szerveződnek, és a társadalmi változás tekintetében közvetlenül érintettek. Politikai tehát olyan értelemben, ami „a közéletet jelenti – a mindenkit érintő ügyek közös megbeszélését, megvitatását, az érdekek, értékek és csoportok demokratikus harcát.[5]" Az így létrejövő szerveződéseket az különbözteti meg a pártoktól és választott képviselőktől, hogy bizonyos politikai döntéseket a képviseleti rendszeren kívülről, de arra nyomást gyakorolva akarják befolyásolni. Más szóval, az érdekcsoportok belátják, hogy ahhoz, hogy több fizetésük legyen, megfelelő ellátást kapjanak, legyen lakhatásuk, vagy akadálymentesen be tudjanak menni a középületekbe, a saját ügyeiknek kell napirendre kerülnie. A *közösség* szót innentől kezdve ilyen értelemben használjuk.

Ezeknek az átgondolásával világos lesz továbbá az is, hogy a közösségszervezésben a *kirekesztés elleni küzdelemről* és általában az emberek *szervezettségéért* és *politikai részvételéért* folyó munkáról van szó. Ez az erőforrások igazságos újraelosztását, a hátrányos megkülönböztetés különböző formáinak, illetve a természeti erőforrások kizsákmányolásának felszámolását is jelenti a demokratikus értékeket és az emberi jogokat tiszteletben tartva. Nem a szélsőséges nézeteket valló, gyűlöletkeltő csoportokról beszélünk tehát, akik bűnbakképzéssel és előítéletekre építő általánosításon keresztül mozgósítanak.

MI A KÖZÖSSÉGSZERVEZÉS?

A kötetünkben szereplő *Susan Stall-* és *Randy Stoecker*-tanulmány a *közösségszervezést* a kapcsolatok szervezésének, az ügyek azonosításának, a meghatározott ügyek körüli mozgósításnak és egy hosszú életű demokratikus szervezet felépítésének a folyamataként határozza meg. A szereplők a győzelem érdekében különböző taktikákkal és támogatottságukat bizonyítva mozdítják ki a döntéshozókat a komfortzónájukból, egyezségre törekedve, és ennek érdekében szükség esetén akár a konfrontációt is felvállalva. A mozgósításban és a szervezetépítésben az ügyben érintettek kapnak szerepet, tehát nem érdekképviseletről, hanem közösségi érdekérvényesítésről beszélünk.

A közösségszervező – az a szakember, aki ilyen csoportok megalakulását segíti vagy létezésüket támogatja – új szakma Magyarországon, amely most van kibontakozóban. A szakmai keretrendszer sarokköveinek lefektetésében alapvető szerepe van a Civil Kollégium Alapítványnak, amely a módszer elméleti kereteinek a megszilárdítása és népszerűsítése mellett az elmúlt években már főállású közösségszervezők foglalkoztatását is lehetővé tette. Arról, hogy mi és hogyan vezetett a közösségszervezés létjogosultságának felismeréséhez, majd kereteinek tudatosabb alakításához Magyarországon, lásd a *Közösségszervezés hazai pályán* című cikkünket.[6] Ennek a következetes építkezésnek egy fontos állomása ez a kötet is.

[5] UDVARHELYI Éva Tessza: *Mindannyian politikusok vagyunk.* NIOK vitatér, 2013. ápr. http://vita.nonprofit.hu/?p=784

[6] PETÁK Péter–SEBÁLY Bernadett–VARGA Máté–VOJTONOVSZKI Bálint: Közösségszervezés hazai pályán. *Civil Szemle* 2014/2. 105–128. p.

Noha a közösségszervezés megközelítését – elsősorban a közösségszervezés ikonikus alakja, az amerikai Saul Alinsky miatt – az amerikai kultúrkörhöz soroljuk, természetesen nem az „amerikaiaknak" köszönhető a jogfosztott csoportok módszeres szerveződése. Magyarországon is számos példa akad az alulról szerveződő mozgalmakra, és talán elég néhány kiragadott utalást tenni azokra, amelyek fontos eredményeket értek el az érintettjeik körében, mint a bérlőmozgalom a 20. század elején, a Bokor bázisközösség a II. világháború után, vagy a Szegényeket Támogató Alap (SZETA) a '70-es évek végén, de említhetjük a miskolci gettóügyet és a Gettóellenes Bizottságot, illetve a Lakásbérlők Egyesületét a rendszerváltáskor, a '89/90-es évek fordulóján frissen hajléktalanná vált emberek által szervezett rongyosforradalmat, vagy a Tubes körüli megmozdulásokat a 2000-es években. Nem is beszélve a szakszervezetiség évszázados hagyományáról. A közösségszervező módszertan alkalmazása során építenünk kell ezekre a hagyományokra és tapasztalatokra.

Az viszont tény, hogy Alinsky népszerűsítette a közösségszervező kifejezést, és az Amerikai Egyesült Államokban épült ki a közösségszervezés mint szakma, ahol szinte külön ágazattá nőtte ki magát. Mára több ezer nonprofit szervezet alkalmaz közösségszervezőket és épít tagsági alapú közösségi szervezeteket, és számos donor kifejezetten ezeknek a szervezeteknek a támogatására alapozza stratégiáját. A közösségi érdekérvényesítés történelmi eredményei beépültek a nemzeti hagyományba, nemzeti ünnepeken emlékeznek meg egyes emberi jogi aktivistákra, továbbá a közösségszervezés számos egyetemen oktatott tantárgy, és hatalmas szakirodalommal bír. A szakma kiterjedtségének és működésének hátrányait is elismerve fontos megjegyezni, hogy az amerikai hagyomány alapos, gyakorlatias és tapasztalataiban kiválóan dokumentált módszertannal rendelkezik többek között arra nézve is, hogy hogyan építhető ki az a közösségi infrastruktúra, amely a megfelelő pillanatban egy mozgalom születésének bázisát adhatja. A közösségszervezési folyamat következtében létrejövő közösségi szervezetek és a sokszínű közösségi vezetők ugyanis szükségszerű alapját, ha nem feltételét képezik a mozgalmak megszületésének.

Az amerikai hagyományokon nyugvó közösségszervezés népszerűsítésének hozzáadott értéke éppen ezért Magyarországon sem csupán az, hogy megvilágítsa a közösségi érdekérvényesítés jelentőségét. Sokkal inkább az, hogy módszeresen kidolgozott eszköztárát adja a már létező és születő magyar állampolgári szerveződések, illetve mozgalmak kezébe. Éppen ezért kár lenne úgy állni a kötetünkben szereplő szövegekhez, hogy „itthon úgysem sikerülhet". Szerintünk inkább érdemes beépíteni a jó példákat, levonni a tanulságokat, és saját igényeinkre szabni őket.

A KÖZÖSSÉGI ÉRDEKÉRVÉNYESÍTÉS SZÜKSÉGES MAGYARORSZÁGON

A közösségszervezésben már önmagában ez a szempont – az érdekérvényesítő szerep felvállalása és a közéleti aktivitás – is új szemlélettel gazdagíthatja a magyar nonprofit szektort, amely – anyagi és stratégiai értelemben is – be van szorulva a pályázati függés, a projektmegvalósítás és a szolgáltatásnyújtás teremtette „gettóba". Hazánkban a közel 64 ezer civil szervezetnek mindössze 5,6%-a foglalkozik besorolása szerint érdekképviselettel.[7] Idetartoznak többek között a kamarák, a szakszervezetek, az ipartestületek és a vállalkozói érdekvédelmi szervezetek. Ráadásul a nonprofit szektorra jellemző projekt- és szolgáltatásfókusz, amely sok esetben állami szereplők támogatásával vagy rajtuk keresztül valósul meg, a gyakorlatban a legtöbb szervezetet ellehetetleníti attól, hogy aktuális közéleti dolgokra reagáljon, még olyan esetben is, amikor az általa nyújtott szolgáltatások szakmai vagy anyagi ellehetetlenítéséről van szó.

A közösségszervezési hagyomány rávilágít arra, hogy nem elég, ha az érdekérvényesítési feladatokat egy szűk civil, illetve mozgalmi aktivista „elit" látja el. Gyakran tapasztaljuk, hogy a szervezeteknek nincs valódi kapcsolata a környezetében élőkkel, illetve azokkal, akikért dolgoznak. Ahogy azt Arató és Nizák kutatásában kimutatta, „a civil szervezetek az emberekre célcsoportként és nem forrásként tekintenek [...], az emberek bevonása az érdekérvényesítési akciók, tevékenységek tervezésébe és megvalósításába alacsony fokú.[8]" Az egyesületi (aktív) tagság alacsony, és a munkát egy szűk, néhány fős, sokszor professzionalizálódott alkalmazotti kör végzi, akiknek nincsenek meg az eszközeik az emberek bevonására, illetve a velük való kapcsolatfelvételre, és „így nem tudják betölteni közvetítő szerepüket, azt, hogy összegyűjtsék, artikulálják és kanalizálják az állampolgárok problémáit, és érvényesítsék érdekeiket.[9]"

Ez azt is jelenti, hogy legtöbbször az ügyben közvetlenül érintett emberek bevonása marad el, ami azt is eredményezi, hogy a folyamatok során felhalmozódott kapcsolati tőkéből és anyagi erőforrásokból éppen az érintettek nem részesülnek, illetve azok felhasználásába nincs beleszólásuk. A projekteket a szervezetek gyakran nem igényfelmérés alapján vagy a szervezet stratégiai céljai mentén választják ki, hanem a döntésben a pályázati kiírások a meghatározók.

A célcsoport „önkényes" kiválasztása miatt további feszültségeket szül, hogy számos szervezet, illetve aktivista csoport – például a jogvédő vagy más, nem érintettekből álló szervezetek – a leghátrányosabb helyzetben élő emberek, illetve a hátrányos megkülönböztetéssel sújtott csoportok érdekeit artikulálják, és azt is általában csak polgári és politikai jogi szempontból. Ez jogos ellenérzést kelt a lecsúszó középosztályban, az alsó középosztályban, a dolgozó szegények vagy a munka-

[7] *Statisztikai Tükör,* 2015/98. www.ksh.hu.

[8] ARATÓ Krisztina–NIZÁK Péter: Az érdekérvényesítéssel foglalkozó civil szervezetek társadalmi beágyazódottsága Magyarországon. *Civil Szemle,* 2012/2. 20. p.

[9] Lásd uo. 7. p.

nélküliek körében. Ők azok, akik számára a rendszerváltás szintén nem váltotta be az ígéreteket, akiknek szintén szükségük lenne professzionális érdek- és jogvédelemre, és „jobb híján" dühüket a szélsőjobboldalnak sikerül cselekvésbe fordítania. Márpedig csak akkor lesz demokrácia, ha minél többen felfedezzük magunkban a „politikai lényt", aki hisz az összefogásban, és a megoldások keresése közben nem bűnbakokat gyárt.

A KÖZÖSSÉGSZERVEZŐI KÜLDETÉS

A közösségszervezés tehát *küldetés*: a demokrácia építésének és a még létező bástyáinak megmentéséről és megerősítéséről szól. Segíthet abban, hogy minél több ember válhasson demokráciánk alakítójává, minél többen kezdhessük el együttes erővel használni a részvétel csatornáit (népszavazás, petíció, tárgyalás, közmeghallgatás, tüntetés, bojkott, sztrájk, polgári engedetlenség stb.) saját, és ezzel egyenértékűen közösségünk érdekében. A közösségszervezőknek egyáltalán nincsen könnyű dolguk. Nem elég, hogy a társadalom széttöredezettségével, az emberek egymással szembeni bizalmatlanságával kell nap mint nap szembesülniük, a „tehetetlenség" állapotába szorított emberek nem is nagyon hisznek már abban, hogy számíthat a szavuk. A vidéki kistelepüléseken a függőség egészen közvetlen, melynek már csak kisebbik része következik a döntéshozóhoz fűződő személyes, és közvetlen ismeretségből. A függőség hosszú távú fenntartásának nagyobb részét teszi ki az országos közmunkarendszer kiépítése és a segélyezési rendszer átalakítása, mely a legtöbb esetben alkalmas arra, hogy csírájában fojtsa el a legkisebb konfrontációt is. Az ellátórendszer és a szociális szolgáltatások mára szinte teljes leépítése a közösségszervező munkáját is megnehezíti. Ha a szegénységgel, az éhezéssel, a hideggel, a hajléktalansággal találkozik, akkor a segélyszervezetek és a szociális munkások jelenlétének hiányában nem dobhatja le magáról ezeknek a segítő feladatoknak egy részét, de ennek a realitásában kell az érdekvédő szerep felé billentenie a mérleg nyelvét úgy, hogy közben a nélkülöző rászorulónak is segítsen érdekvédővé válnia.

A közösségszervezés éppen ezért egy kihívásokkal teli, fontos és izgalmas szakma. A közösségben való működés – ahogy egy baráti vagy párkapcsolat – mindig magában hordozza az átalakulás szépségét: a saját magunk és mások változását. Én egy lakhatási ügyekkel foglalkozó szervezetben, A Város Mindenkié (AVM) csoportban „szocializálódtam", értem aktivistává és közösségszervezővé. Máig emlékszem, hogy mennyit adott nekem emberileg és szakmailag az a kölcsönösségi viszonyrendszer, aminek a kialakítására az elejétől kezdve törekedtünk a lakhatási problémákban érintett tagok és szövetségeseik között. Ha egy csoport nem valósítja meg a számára fontos társadalmi értékeket „kicsiben", saját működése során, akkor hiába küzd egy igazságosabb társadalomért, csak a létező egyenlőtlenségeket lesz képes újratermelni. Az abba vetett hitem, hogy minden ember magában hordozza a változtatás képességét, az AVM-ben vált bizonyossággá, amikor társadalmi státusztól függetlenül végignézhettem aktivistatársaimon, hogy milyen csodákra képes egy támogató, inspiráló közeg az ember fejlődésében, felnőttek esetében is. Ez a közösségszervezés egyik csodálatos oldala, ami életre szóló élmény.

A TANULMÁNYOKRÓL

Kötetünkben az amerikai közösségszervezési hagyományból gyűjtöttünk tanulmányokat. A tanulmánykötet módszertani útmutatóként szolgál a gyakorlati szervezői munkához, illetve egyetemi kurzusokon szöveggyűjteményként is jól használható. A kötetet – némileg mesterkélten – két részre osztottuk, egy elméleti és egy gyakorlati fejezetre. Noha az elméleti részben található tanulmányok is többségében gyakorlati példákra épülnek, összességében a közösségszervezési megközelítést értelmezik. A második, a gyakorlati részben pedig a közösségszervezéshez szükséges készségekről és a folyamat során használt taktikákról szerezhet mélyebb ismereteket az olvasó.

A kötet első, elméleti fejezetét *Marshall Ganz* tanulmányának felhasználásával kezdjük, hogy definiáljuk a közösségszervezés fogalmát. Így kialakul egy kép az olvasóban, hiszen a tanulmány áttekinti a folyamat jellemzőit. Már itt egyértelművé válik, hogy elmélet és gyakorlat csak nehezen választható ketté.

A második, *Paul Kivel*-tanulmánynak az a szerepe, hogy elhelyezze a közösségszervezést a társadalmi beavatkozások egyik legfontosabbjával, a szociális ellátással és általában a kizárólag szolgáltatást nyújtó projektekkel szemben, hiszen azok kritikai elemzése sokat elárul a közösségszervező munka lényegéről.

Az első két szöveg könnyebb feldolgozása érdekében, segítségképpen egy többéves munka során sikerrel záruló közösségszervező kampány bemutatásával folytatjuk a sort *Ai-jen Poo*tól, amely a folyamat pontos és érzékletes leírása mellett már a megközelítésre oly jellemző önreflexív hozzáállást és a közösségszervezésben központi fontosságú önérdek fogalom kritikus értelmezését is tartalmazza.

Ezen kritikai hozzáállást viszi tovább a vezetéselméletek irányzatainak értékelése során *Ronald A. Heifetz*, amely írás segítségével az ideáltipikus és a demokratikus értékek iránt elkötelezett közösségi vezető képét ismerhetjük meg.

Ezt követően egy közösségi vezetőből közösségszervezővé vált aktivista, *Willie Baptist* válaszol *Jan Rehmann* kérdéseire, akinek szakmai (és részben személyes) életútjának megismerésével láthatjuk a gyakorlatban is a közösségszervezésben rejlő vezetői döntési dilemmákat és a hatalom mint közösségi erő megjelenését.

Az elméleti fejezet zárásaként *Susan Stall* és *Randy Stoecker* társadalmi nemi szempontból, meglehetősen kritikusan vizsgálja meg az egyesült államokbeli közösségszervezés Alinsky nevéhez kapcsolódó ideáltípusát, valamint az e mellett kialakult női szervezőkhöz köthető szervezői munka jellemzőit. Ezen a komplex szemüvegen keresztül ismét feltárul és összegződik a sok dilemma és jelentős szempont, ami a folyamatot jellemzi, többek között az, hogy egy közösség érdekérvényesítő képességét mennyiben szolgálja a belső építkezés.

A gyakorlati fejezet bevezetéseként a közösségszervezés kapcsolati oldalát hangsúlyozza *Larry B. McNeil*, amikor a tapasztalata alapján osztályozza a sikeres és sikertelen közösségi szervezetek közötti működésbeli különbségeket.

A második írásban egy közösségszervező meséli el egy munkanapját *Joe* és *Kristin Layng Szakos* szerkesztésében, amely révén bemutatjuk a toborzásban használt fontos eszközöket, mint a kopogtatás és az interjúmaraton.

Nincs közösségszervezés *Saul Alinsky* nélkül: a közösségszervezés kifejezés elterjesztőjének és a megközelítés ikonikus alakjának egyik könyvéből hozunk egy részletet, melyben gyakorlati tanácsokat ad a jövő szervezőinek, különös hangsúllyal a konfliktus felvállalásának képességére, valamint a csatákat megnyerhetővé tevő erős, azaz hatalommal rendelkező közösségi szervezetre.

A szervezetépítés hatalmi kérdéseivel foglalkozik a '60-as évek végén újjáéledt nőjogi mozgalom idejéből származó cikkében *Jo Freeman*, aki erőteljesen rámutat a tudatos szervezetépítés és a demokratikus döntéshozatali eljárások fontosságára.

Ezután egy sikeres városi kampány bemutatása következik *Mike Evans–George Goehl–Kim Bobo* szerzőtriótól, majd a vidéki közösségszervezés jellemzőiről olvashatunk *Gary Sandusky*tól, akik közérthetően, átélhetően és nem utolsósorban lelkesítően beszélnek a szervezői munka értelméről.

A kötet lezárásaként az egyesült államokbeli közösségszervezők és közösségi vezetők nemzedékeit kiképző iskolaalapító, *Myles Horton* beszél a képzési felfogásáról és a megfelelő elvárásokkal párosuló oktatás fontosságáról.

A szövegeket azzal a céllal válogattuk, hogy közösségszervezők, aktivisták, nonprofit szakemberek, egyetemi tanárok, a humán szakmában dolgozók vagy aktív közösségi emberek gyakorlati munkájához adjunk új szempontokat, továbbá az erre a pályára készülők számára mutassuk be ezt a megközelítést. Különös tekintettel ajánljuk azoknak a nonprofit szervezeti képviselőknek, akik nem elégszenek meg az egyszemélyes vezetéssel, vagy a néhány fős „elit" elnökséggel, és bázist szeretnének építeni szervezetük számára; azoknak az aktivistáknak, akik mozgalmat akarnak építeni, de nincsen valódi, fenntartható tömegbázisuk; egyetemi oktatóknak, akik kurrens és igényes szakirodalommal szeretnék ellátni a hallgatóikat; azoknak a hallgatóknak, akik a közösségi vagy a szociális munka területén szeretnének elhelyezkedni; és végül, de nem utolsósorban azoknak a szociális, illetve a nonprofit szektorban dolgozó szakembereknek, akik úgy érzik, munkájuk az egyenlőtlenségek folyamatos újratermelődése miatt nem hoz elég eredményt, és nem változtat a fennálló hatalmi viszonyokon.

Végezetül szeretnénk felhívni a figyelmet arra a fontos tényre, hogy kötetünk egy sorozat tagjaként jelenik meg. Biztosak vagyunk benne, hogy a mi könyvünk iránt érdeklődők jelentős része számára fontos gondolatokat tartalmaz a sorozat szintén frissen, Misetics Bálint szerkesztésében megjelenő másik tagja, a *Polgári engedetlenség és erőszakmentes ellenállás* is.

Reméljük, hogy olvasóink elégedettek lesznek majd a sorozat által felkínált tartalommal, és munkánk hazánk épülését is szolgálja majd.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Hálás vagyok Joe Szakosnak, aki kiváló mentorként segítette szakmai fejlődésemet, és önzetlen támogatásával lehetővé tette, hogy egy évet az Amerikai Egyesült Államokban tölthessek.

Köszönöm Gregory Markusnak és Ian Robinsonnak, hogy a Michigani Egyetem tanáraiként rendelkezésemre bocsátották közösségszervezési kurzusaik olvasmánylistáját.

Köszönöm Misetics Bálintnak is, hogy szívén viselte a kötet megjelenését.

Nem utolsósorban köszönöm aktivistatársaimnak, kollégáimnak és egyben barátaimnak, hogy véleményükkel gazdagították e tanulmánykötet mondanivalóját.

Sebály Bernadett

I. RÉSZ

A KÖZÖSSÉGSZERVEZÉS ELMÉLETE

Marshall Ganz

KÖZÖSSÉGSZERVEZÉS[1]

A demokratikus értékek – az egyenlőség, a befogadás és az elszámoltathatóság – érvényesüléséhez elengedhetetlen, hogy az állampolgárok szerveződjenek, és képessé váljanak hatékonyan kifejezni és érvényre juttatni az érdekeiket. Az Egyesült Államokban az egyenlőtlen és egyre csökkenő állampolgári részvétel miatt kevésbé hallatszik az állampolgárok hangja. A világ más pontjain az új demokráciák a hatékony állampolgári részvételt elősegítő intézményeket próbálnak bevezetni. A közösségszervezés úgy kezeli ezt a kihívást, hogy új életre kelti az elavult demokratikus intézményeket, illetve újakat hoz létre. A közösségszervezés során meg kell tanulni, hogyan lehet az embereket hathatós közös cselekvésre mozgósítani.

Ahhoz, hogy az emberek közös értékeiket cselekvésre váltsák, meg kell tanulniuk, hogyan azonosítsanak, toborozzanak és képezzenek közösségi vezetőket.[2] Meg kell tanulniuk közösséget építeni a bevont vezetők köré, és meg kell tanulniuk erőt meríteni magából a közösségből. A közösségszervezők arra ösztökélik az embereket, hogy közös értékeik és érdekeik szerint cselekedjenek. Új kapcsolatokat alakítanak ki az emberek között, ami lehetővé teszi, hogy ezáltal új fényben lássák az érdekeiket. Segítenek számukra új erőforrásokat fejleszteni és megtanulni, hogyan használják ezeket a köz javára. Ezek a kapcsolatépítő tevékenységek olyan új kapcsolatrendszerhez vezetnek, mely elég széles és erős ahhoz, hogy egy új, cselekvő közösség alapját képezze. A másik eredmény az az új narratíva[3], amit a közösség alkot magáról; arról, hogy kik ők, honnan jöttek, hová tartanak. A harmadik eredmény pedig a cselekvés, ahogy a közösség megmozdul, és latba veti erőforrásait az érdekei képviseletében.

[1] A szöveg eredeti címe: *Organizing*, amely a következő kötetben jelent meg: GOETHALS, R. George–SORENSON, J. Georgia–BURNS, James MacGregor (eds.): *Encyclopedia of Leadership*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2004. A szöveget kísérő lábjegyzetek a kötet szerkesztőitől származnak.

[2] A közösségszervezés során megszólított emberek közül azokat nevezzük közösségi vezetőknek, akik a folyamat során felelősséget vállalnak jelentős feladatok elvégzéséért, van bázisuk, és a tanulmányban később jelzett módokon hozzájárulnak a szervezet sikeréhez.

[3] A narratíva egy olyan közös valóságértelmezés, mely egységes fogalmi keret és vonatkoztatási pontok segítségével a múltbeli eseményeket történetként, a jövővel kapcsolatos hiedelmeket és elvárásokat pedig vízióként mutatja be a közösség tagjainak.

A KÖZÖSSÉGSZERVEZŐK MUNKÁJA

A közösségszervezők minden lehetséges módon segítik az emberek fejlődését. Segítenek nekik ráébredni, miért érdemes tenni azért, hogy változzon a világ – azaz segítenek az embereknek motivációt találni a változtatáshoz –, továbbá segítenek azt is kitalálni, hogyan tud az ember változtatni közvetlen környezetén (segítenek a stratégia kidolgozásában). A motiváció érdekében a közösségszervezők segítenek az embereknek megérteni önmagukat, hogy mit akarnak, és miért. Mozgásba hozzák az emberek érzéseit, a haragot, a reményt, az önbecsülést, a szolidaritást és az azonnali cselekvés igényét, ugyanakkor szembeszállnak a félelem, az apátia, az önbizalomhiány, az elszigeteltség és a tehetetlenség érzésével. A motivációkból új közös narratíva születik, ami tükrözi, milyen kihívásokkal kell szembenézniük és miért, illetve miért kellene ebben segíteniük másoknak.

A közösségszervezők alkalmat teremtenek arra, hogy az emberek eltöprengjenek a körülményeiken, újraértelmezzék őket úgy, hogy új lehetőségek mutatkozzanak meg számukra, és kigondoljanak egy stratégiát erőforrásaik kreatív felhasználására. A közösségszervezők arra ösztönzik az embereket, hogy merjenek cselekedni. Egy egyén számára a képessé válás[4] a felelősségvállalással kezdődik; egy szervezet számára a képessé válás a tagok elköteleződésével kezdődik, vagyis azzal, hogy a tagok felelősséget vállalnak a szervezetért. A felelősség viszont ott kezdődik, hogy az ember úgy dönt, cselekedni fog. A közösségszervezők nemcsak arra ösztönzik az embereket, hogy megértsenek dolgokat, hanem arra is, hogy elköteleződjenek, és cselekedjenek.

A cselekvés legfőbb eszköze a kampány, ami nagyon energikus, erősen egy témára összpontosító, intenzív akciófolyam, melynek megvannak a konkrét céljai és határidői. A kampányokon keresztül embereket toborzunk, programokat indítunk be, csatákat vívunk és szervezeteket építünk. A kampányolás velejárója az a dilemma, hogy hogyan csökkentsük a kampány során kialakuló feszültségeket, amikor az elkerülhetetlen konfliktusok felütik a fejüket. A másik dilemma eközben, hogy hogyan teremtsünk egyensúlyt a kampányolás és a szervezetfejlesztési munka között.

Azután ott van még a közösségszervező folyamat és a közösségi vezetők közötti kapcsolat. A közösségszervezők azáltal építenek közösséget, hogy támogatják a közösség aktívabb tagjait abban, hogy közösségi vezetőkké váljanak. Segítenek nekik készségeik fejlesztésében, értékeik megfogalmazásában és vállalásaik kialakításában. Ezt követően pedig azon dolgoznak, hogy a közösség és a vezetők között a kölcsönös felelősség és elszámoltathatóság elvén működő kapcsolatot alakuljon ki.

[4] A képessé válás, az „empowerment" szó szerint felhatalmazást is jelent, tehát a közösségszervezési folyamatban részt vevő emberek tudással és képességekkel való felruházását azért, hogy érdekeiket hatékonyabban képviselhessék, és önállóan tudjanak életkörülményeik jobbításáért dolgozni.

TANULJUK A KÖZÖSSÉGSZERVEZÉST

A közösségszervezés egy része gyakorlat, ezért kizárólag a cselekvéssel szerzett tapasztalat útján tanulható meg. A cselekvés azzal jár, hogy elfogadjuk a kockázatot – a kudarc, a hibázás, a megszégyenülés, a visszautasítás stb. kockázatát. Mivel a közösségszervezés kapcsolatokon keresztül (azaz másokkal történő interakcióban) valósul meg, annál könnyebb vállalni a tanuláshoz szükséges kockázatot, minél jobban meg tudjuk különböztetni a saját céljainkat mások céljaitól, és meg tudjuk érteni a kettő közötti interakciót. Minél mélyebb az elköteleződésünk az ügyünk iránt, annál többet fogunk tanulni, mert annál erősebb lesz a motivációnk arra, hogy vállaljuk az ezzel járó kockázatot.

A közösségszervezésnek természetesen van elméleti oldala is, de más tudományágaktól eltérően itt nem az elmélet elsajátításával kezdjük a munkát, hogy aztán azt a gyakorlatban alkalmazzuk. Az elmélet nem más, mint a valóság leegyszerűsítése bizonyos célok, például egy valószínűsíthető eredmény megjóslása érdekében.

A közösségszervezés elsajátításához megtanuljuk azt a két időfogalmat, melyet Stephen Jay Gould evolúcióbiológus úgy nevezett, hogy „az idő mint ciklus" és „az idő mint nyílvessző".[5] Ha az időre ciklikusan gondolunk, úgy könnyebben tartjuk a rutinunkat, a megszokott eljárásokat, az éves költségvetésünket és így tovább. Ha viszont az időre mint nyílvesszőre gondolunk, az arra figyelmeztet minket, hogy bizonyos eredmények elérése érdekében változtassunk, és hogy jobban összpontosítsuk erőfeszítéseinket. Amikor kampányolunk, az időt nyílvesszőként érzékeljük. Van egy intenzív akciófolyam, amely egy alapozó szakasszal kezdődik. Ez elvezet az induláshoz, amit időnként csúcspontok követnek, és végül elérkezik egy végső csúcspont, majd azt követően a megoldás. Ahogy a kampány mozgásba lendül, egyre több erőforrásra tesz szert, mint ahogy egy hóban görgetett hógolyó is egyre több havat szed magára.[6] A kampányban részt vevők motivációja ugyanígy erősödik, és a kezdeti sikerek elérhetőbb közelségbe hozzák a későbbi sikereket.

Amikor közösségszervezésről beszélünk, a másokkal való interakció nem csak hab a tortán: valójában ez áll a tanulási folyamat középpontjában. Az egyik leghasznosabb dolog, amit a közösségszervezés során elsajátíthatunk, az az, hogyan ösztökéljük, támogassuk és motiváljuk társainkat – és az, hogy tőlük hogyan fogadjuk ugyanezt.

VEZETÉS A KÖZÖSSÉGSZERVEZÉSBEN

Bár a vezetőkhöz általában bizonyos jellemzőket (pl. hatalom) kötünk, tekinthetünk a vezetésre egyfajta kapcsolatként is. James MacGregor Burns történész sze-

[5] A kifejezések a mi kiemeléseink.

[6] A társadalomtudományi kutatás módszertanában használt hólabdatechnikát a közösségszervezési folyamat során is több esetben alkalmazzák, amikor a meglévő kapcsolati hálót használják fel pl. a toborzás vagy szövetségi rendszerek megalapozása esetén.

rint a vezetés egyik formája olyan kapcsolatrendszernek tekinthető, mely a vezetők és követőik vagy a közösségük más tagjai között ismétlődő interakciókból jön létre. A közösségi vezetők olyan erőforrásokat biztosítanak, melyekre a közösség tagjainak szükségük van ahhoz, hogy képviselhessék az érdekeiket, a közösség tagjai pedig olyan erőforrásokat nyújtanak, melyekre a vezetőknek van szükségük saját érdekeik érvényesítése érdekében. A közösség tagjai segítséget kaphatnak valamely problémájuk megoldásához, erősebbnek érezhetik magukat, hozzáférhetnek erőforrásokhoz és így tovább. A vezetők is megkaphatják ugyanezeket, de kapnak még valami pluszt, ami miatt hajlandóak vállalni a vezetéssel járó felelősséget. Ha a vezetést kapcsolatként értelmezzük, rögtön nyilvánvaló válik az a kulcsfontosságú alapvetés, hogy nincs vezető követők nélkül. Bármilyen szép beszédet tud mondani valaki, és akármennyi kitüntetés birtokosa lehet, ha nincsenek követői, nem vezető.

Mivel a közösségszervezés művészetének központi eleme a kapcsolatépítés, a közösségi vezetők munkájának ez ugyanannyira fontos része. Amennyiben a közösségi vezető és követői közötti interakció az értékek mélyebb megértéséhez és ahhoz vezet, hogyan lehet ezeket az értékeket cselekvésbe átültetni, akkor létrejön az, amit Burns morális vezetésnek[7] hív. Noha a vezetők megtalálása, bevonása és képzése kulcsfontosságú a legtöbb szervezet működésében, különösen a közösségszervezők számára lesz ez központi kérdés, hiszen az ő feladatuk, hogy a közösségi vezetők vezetőivé váljanak. A közösségszervezők legfontosabb feladata, hogy mások vezetői készségeit fejlesszék, és ilyen módon fejlesszék a szervezeteket, melyeken keresztül a közösség tagjai közös érdekeik védelmében cselekedhetnek.

Hogyan működik a közösségszervezésben a vezetés?

A közösségszervezés során kialakított önkéntes csoportok csak akkor működnek, ha az emberek hajlandók felvállalni mind a vezető, mind pedig a követő szerepét. Az, hogy valaki vezető vagy követő, nem annak a függvénye, hogy az illető kicsoda, hanem hogy mit vállal egy bizonyos találkozón, munkacsoportban, projektben, szervezetben vagy intézményben. Lehetséges, hogy valaki az egyik projektben vezető szerepben van, egy másikban pedig követő szerepben.

Mi tehát a különbség e két szerep között? A vezetők nagyon pontosan körülhatárolt feladatokért vállalnak felelősséget, melyeket egy csoportnak el kell végeznie ahhoz, hogy tagjai sikeresen dolgozzanak együtt. Jo Freeman feminista kutató szerint a szerveződés (vagy bármilyen együttműködés) nem működik, ha az emberek nem határolják körül világosan, ki miért felelős, és nem kérik számon a tagoktól a feladatok elvégzését.[8] A legfontosabb feladat annak számon tartása, hogy a csoport

[7] Lásd: BURNS, James MacGregor: *Leadership*. New York, Harper and Row, 1978. A „morális vezetés" során a vezető magasabb rendű értékekre hivatkozva sarkallja cselekvésre követőit, melynek segítségével mindkét fél magasabb erkölcsi és motivációs szintre kerül.

[8] Ezzel kapcsolatban lásd a kötetben szereplő Jo Freeman: *A strukturálatlanság zsarnoksága* című tanulmányt.

egészének mire van szüksége: ez a vezető feladata. Bár a vezetői feladatokat több főből álló csoport is elláthatja (és ilyen közösségi vezetőkből álló csapat kétségtelenül előnyös lehet, ha problémákat kell megoldani), a csoport egészével valakinek mindenképpen törődnie kell.

Különbséget kell tennünk a tekintély és a vezetés között is. A tekintély legitimitást teremt az irányításra, mely általában bizonyos társadalmi pozíciókkal, hivatalokkal vagy szerepekkel társul. Ezt a legitimitást kulturális hiedelmek és kényszerítő erők teremtik. A szervezet a résztvevők közötti tekintélyviszonyok formálissá tételének egy módja. A hivatali szerkezetekben a tekintély egy szabályrendszer, amely alapján a vezetők a beosztottjaikat irányítják. A piacok a tekintélyt olyan szabályrendszerként strukturálják, mely alapján a vállalkozók olyan ösztönzőket találnak ki, hogy az emberek saját gazdasági erőforrásaik alapján kikényszeríthető döntéseket hozzanak. A tagsággal rendelkező civil szerveződés – a közösségszervezők által létrehozott szerkezettípus – általában demokratikusan strukturálja a tekintélyt: a vezetők elszámoltathatók azon közösség felé, melynek szolgálatában állnak. A vezetés gyakorlása civil kontextusban nagyobb felkészültséget igényelhet, mint más környezetben, mivel inkább a meggyőzésen, semmint az utasításokon alapszik.

A kultúrák azzal kapcsolatos intézményesített hiedelmei, hogy kinek van jogosultsága a vezetésre és kinek nincs, bizonyos embereket elzárhatnak annak lehetőségétől, hogy vezetővé váljanak. Az ilyen körülmények közül kinövő vezetők alááshatják a tekintélyről alkotott bevett elképzeléseket. A tekintély olyan erőforrás is lehet, melyre akkor támaszkodik valaki, ha vezető szerepre szeretne szert tenni. És fordítva, a vezetők néha azt veszik észre, hogy korábban elnyert vezető szerepük folyományaképpen tekintéllyel ruházzák fel őket. A vezetés és a tekintély mégsem ugyanaz.

Végül, különbséget kell tennünk a közösségi vezetők és az aktivisták között. A szorgalmasan dolgozó aktivisták napi szinten látnak el telefonszolgálatot, szórólapot osztanak, plakátoznak, így tehát hozzájárulásuk minden önkéntes szerveződésben felbecsülhetetlen értékű. Ez azonban nem ugyanaz, mint bevonni másokat a szervezet munkájába. A vezetés során a kapcsolatrendszerünket használjuk.

Mit csinálnak a közösségi vezetők?

Az egyik módja annak, hogy megértsük, mit csinálnak a közösségi vezetők a közösségszervezés folyamatában, hogy egy sikeres és egy sikertelen civil szerveződést összehasonlítunk egymással. A sikerteleneket nevezhetnénk akár „szervezetlenségnek"[9] is. Ezekre a következők a jellemzők:

Megosztottak. A szervezet klikkekre és táborokra oszlik, és ez szétforgácsolja az erőit.

[9] Az eredeti szövegben „disorganization", amely jelentését nehéz visszaadni, mert ebben az esetben nem minőségről, hanem állapotról van szó. A továbbiakban is ebben az értelemben használjuk a kifejezést.

Zavarosak. Mindenki máshogy értelmezi a történéseket. Sok a pletyka, és közben kevés az információ.

Passzívak. A legtöbb „tag" vajmi keveset csinál; a munka nagy részét egy vagy két ember végzi.

Reaktívak. Mindig valamilyen előre nem látott fejleményre próbálnak reagálni.

Inaktívak. Senki nem jár a találkozókra. Senki nem jelenik meg az akciókon.

Hajlamosak a sodródásra. Kevés tervszerűség van a találkozókban, az akciókban és a döntésekben. A dolgok egyik találkozóról a másikra sodródnak.

A sikeres szervezetek ellenben valóban működnek. Ezekben az emberek:

Egységesek. Megtanulták kezelni egymás különbségeit annyira, hogy képesek öszszefogni a szervezet céljainak elérése érdekében. A nézetkülönbségeket nyíltan kimondják, megvitatják és megoldják.

Egy platformon vannak. A tagok között megegyezés van azt illetően, hogy mi a jelenlegi helyzet, milyen kihívásokkal kell szembenézniük, mi a programjuk, és miért választották az aktuális cselekvési irányt.

Részt vesznek. A szervezetben sokan aktívak; nemcsak a gyűlésekre járnak el, hanem el is végzik a szervezési munkákat.

Kezdeményeznek. Ahelyett, hogy arra reagálnának, ami éppen történik a környezetükben, proaktívak, és befolyásolják a környezetüket.

Cselekszenek. Az emberek megteszik, amit meg kell tenniük azért, hogy történjen valami.

Közös célt látnak maguk előtt. A találkozók, akciók és döntések tervszerűek, a munka elvégzése után pedig az előrelépés érzete jelentkezik.

A közösségi vezetők szervezetben végzett munkájának minősége teszi működőképessé a csoportokat. A jó vezető nem a „szervezetlenség", hanem egy jó szerveződés jellemzőinek irányába kormányozza a csoportot. A vezetők a megosztottságot szolidaritássá változtatják azáltal, hogy kapcsolatokat alakítanak ki, tartanak fenn és építenek ki azok között, akik a szervezetet alkotják. A vezetők a zavarodottságot megértéssé alakítják úgy, hogy segítenek a szervezet működésének az értelmezésében. A passzivitást részvétellé alakítják, és arra inspirálják az embereket, hogy elkötelezzék magukat a cselekvés mellett, mely nélkül a szervezet nem érhetné el a céljait. Ezenkívül a reakcióra alapuló cselekvést kezdeményezéssé változtatják azáltal, hogy stratégiát alkotnak – végiggondolják, hogyan tudja a szervezet felhasználni az erőforrásait céljai elérése érdekében. Az inaktivitásból aktivitás lesz, amikor a vezetők arra mozgósítják az embereket, hogy erőforrásaikat a célok elérése érdekében végrehajtott konkrét akciókban használják fel. Az elmozdulás pedig közös cél lesz, amikor a vezetők vállalják a felelősséget a csoport egészéért, és másokat is arra ösztönöznek, hogy felelősséget vállaljanak.

A KÖZÖSSÉGSZERVEZŐK ÉS AZ ÉRTELMEZÉS MŰVÉSZETE

A közösségszervezés kontextusában már-már művészinek tekinthető az az értelmezési folyamat, amely során rájövünk, mit kellene csinálnia a csoportnak, és miért éppen azt kellene csinálnia. Újraértelmezzük a világunkat és a benne elfoglalt helyünket, miközben megváltoztatjuk azt. A saját magunkkal és a minket körülvevő világgal kapcsolatos megértésünk nem nyers adatokon alapszik, hanem az adatok értelmezésén. Amikor megvizsgáljuk az adatokat, a következő kérdéseket tesszük fel: Jó ez nekünk? Rossz nekünk? Érdektelen számunkra? Úgy értelmezzük az adatokat, hogy a korábban megtanult sémákban vagy keretekben kontextualizáljuk őket. A keretek olyan megértési minták, melyek befolyásolják, hogy mire emlékszünk, mire figyelünk oda, és mire számítunk, illetve amelyek értelmet adnak az egyes információdarabkáknak, amelyekkel találkozunk. A keretek érzelmileg beágyazottak, közvetlen tapasztalatainkból származnak, és segítségükkel fogjuk fel a világot.

A tudás két módja: a miért és a hogyan

Két módja van annak, ahogy a világot értelmezzük: a narratív és az analitikus. Amikor kialakítunk egy narratívát azzal kapcsolatban, hogy kik vagyunk, hová tartunk, és hogyan remélünk oda eljutni, ennek a megértésnek a gyökere inkább abban áll, ahogyan a dolgokkal kapcsolatban érzünk (érzelem), és nem annyira abban, ahogy gondolkodunk róluk (értelem). A narratív megértés induktív; annyira „igaz", amennyire megindít bennünket, és ez uralja a vallás, az irodalom, a költészet és a politika világát. Jerome Bruner[10] pszichológus szerint a narratív megértés bevonóereje abban áll, hogy bölcsességet ígér nekünk a bizonytalansággal való megbirkózáshoz. Akkora lesz a megindítóereje, amennyire azonosulni tudunk a történet főhőseivel.

Az analitikus megértés során kritikai gondolkodásunkat alkalmazzuk a világgal kapcsolatos adatok feldolgozásában. Lényege inkább abban gyökerezik, amit a dolgokról gondolunk, semmint abban, ahogyan érzünk velük kapcsolatban. Ez a megértés deduktív, a logika szabályai irányítják, és gyakran a szillogizmus[11] jellemzi. Ez uralja a közgazdaságtan, a közpolitikai elemzés és sok tudományos kutatás területét. Bár meggyőzőereje végső soron a feltevéseit alátámasztó vagy cáfoló bizonyítékra (tapasztalásra) épül, alapját mégis azoknak a feltételezéseknek az elfogadása adja, melyekre a logika alapszik, vagy annak a tekintélynek az elfogadása, mely a logikát alkalmazza.

[10] Jerome Bruner (1915–) egyesült államokbeli pszichológus. A kognitív pszichológia, valamint az oktatáspszichológia területén ért el jelentős eredményeket.

[11] A szillogizmus olyan következtetés, melyben a kijelentés két másik állításból következik.

A motiváció mozgósítása: a történetmesélés

Amint azt fentebb említettük, a vezetők arra motiválják követőiket, hogy a passzív „szervezetlenséget" aktív „szerveződéssé" alakítsák. A stratégia a reakciót kezdeményezéssé formálja azáltal, hogy mozgósítja a gondolkodást. A motiválás az érzelmek mobilizálásával változtatja a passzivitást részvétellé.

A közösségszervezők olyan módokon hozzák mozgásba az emberek érzelmeit, melyek segítenek legyőzni a cselekvéssel kapcsolatos gátlásokat. Sokaknak ellentmondásos érzései vannak egyes témákkal kapcsolatban; ha mozgásba hozunk bizonyos érzelmeket más érzelmek ellenében, az érzelmi disszonanciát szül, vagyis olyan feszültséget, amelyet kizárólag cselekvéssel lehet feloldani. Ezt a folyamatot „agitálásnak" is nevezik. A haragot a félelem ellenében lehet mozgósítani; a reményt az apátia ellenében; a változtatásra való képességünkbe vetett hitet az önbizalomhiány ellenében. A szolidaritás az elszigeteltség helyébe léphet, a sürgősség érzete pedig felválthatja a tehetetlenséget.

Az egyik hasznos eszköz a motivációs beszélgetés, amely a történetmesélés egyik fajtája. V. Henrik (1387–1422) az agincourt-i csata[12] előtt azzal motiválta az angol csapatokat Franciaországban, hogy elmesélt nekik egy történetet. Ez a történet nem arról szólt, hogy mi volt valaha, hanem arról, hogy mi lehetne. Azok a történetek, melyek arról szólnak, hogy mi lehetne, vagyis a remény történetei az egyik legfontosabb eszközei annak, hogy a közösségszervezők az értékeket cselekvésre váltsák.

Amikor egy történetet hallgatunk vagy mesélünk, úgy éljük át az eseményeket, mintha a saját életünkben történnének. Részévé válunk a történetnek; reagálunk rá, felidézzük a saját történeteinket, és el is mondunk egyet válaszul. A történetek magukkal ragadnak, mert megtanítanak rá, hogyan kezeljük a váratlan helyzeteket. Bár sokszor olyan történetet mesélünk, amely „egyszer volt, hol nem volt", a mesélésre mégsem a múlt, hanem a jövő iránti érdeklődés ösztönöz minket. A történeten keresztül a múltra támaszkodhatunk egy jelenleg megoldandó helyzetben, és egy vágyott jövő felrajzolásában. V. Henrik éppen ezt tette: az emberei múlttal kapcsolatos megértésére és identitására támaszkodott, hogy szembe tudjanak nézni egy nehéz helyzettel a jelenben, annak reményében, hogy elérjenek egy lehetséges új, jobb jövőt.

Amikor új szervezetet alakítunk, nemcsak új kapcsolatokat építünk, és új erőforrásokat mozgósítunk, de új történetbe is fogunk – egy olyan történetbe, amely, ha sikeres, sok kis külön epizód szálait fogja beleszőni közösségünk átfogó történetébe. A közösségszervezők megtanulják elmesélni a remény történetét, ami a következő kérdésekre ad választ: Miért most? Miért mi? Azoknak pedig, akiket az ember mozgósítani szeretne: Miért te?

Ha a tanácskozás a találkozókon történik, a történetmesélésnek az ünnepségek alkalmával van jelentősége. A gyűlések a gondolkozásról szólnak; az ünnepek az érzésekről. De az ünnepség nem buli. Ilyenkor egy közösség tagjai azért gyűlnek össze, hogy elismeréssel adózzanak saját maguknak azért, amit eddig véghezvittek, és azért, ahova tartanak – nemegyszer szimbolikusan. Az ünnepségek lehetnek formálisak vagy informálisak; ilyenek a nagygyűlések, az ünnepélyek, a győzelmi partik, a közös ebédek vagy vacsorák, a tömegrendezvények és a vallásos szertartások. Egy szervezet életének számos aspektusába be lehet vezetni kisebb ünnepélyes mozzanatokat. Az Amnesty International például azzal fejezi be a találkozóit, hogy a résztvevők rövid levelet írnak az egyik fogvatartott érdekében, akit képviselnek. Az így megírt levelek számánál fontosabb a szervezet céljának megerősítése.

[12] Az agincourt-i csata a százéves háború egyik ütközete volt 1415. október 25-én Calais mellett V. Henrik angol király és VI. Károly francia király csapatai között, mely az angol hadsereg győzelmével végződött.

STRATÉGIA ÉS HATALOM

A stratégia arról szól, hogyan változtassuk azt, amink van, éppen azzá, amire szükségünk van ahhoz, hogy elérjük, amit akarunk. Azaz a stratégia arról szól, hogyan változtatjuk az erőforrásainkat hatalommá. Ha a hatalomra úgy gondolunk, mint olyan befolyásra, melyet az egyik szereplő a másik felett az érdekeik és erőforrásaik egyenlőtlensége következtében gyakorol, akkor az egyensúly helyreállításának egyik módja, ha több erőforrásra teszünk szert. Azonban nem mindig áll rendelkezésre több erőforrás. Így az egyensúly helyreállításának egy másik módja lehet, ha elmozdítjuk a mérleg alátámasztását úgy, hogy ugyanannyi erőforrással nagyobb erőt lehessen kifejteni. Ezt tanulják meg a jó stratégák: megtanulnak nagyobb erőt kifejteni a rendelkezésre álló erőforrásokkal. A hatalom tehát nemcsak anyagi erőforrás kérdése, hanem a képzelőerőé is.

Mi a hatalom?

A hatalom legalább két különböző módon működik. Hagyományosan „uralomként" gondolunk rá, függőségi viszonyként vagy dominanciaként. Úgy teszek szert hatalomra mások felett, hogy függővé teszem őket magamtól a szükséges erőforrásokhoz való hozzáférés tekintetében. Ez a hatalom azután hozzáférést ad nekem az erőforrásaikhoz olyan feltételek mellett, melyek az én érdekeimet az ő rovásukra szolgálják. Egy munkáltató például, aki egy gyárvárosban a jövedelemszerző lehetőségek nagy részét ellenőrzése alá vonta, uralma alatt tartja az egyes munkavállalókat, akiknek szükségük van a jövedelemre, és így alacsony bérért jut hozzá a munkájukhoz. A munkáltató azért tudja kizsákmányolni a munkavállalót, mert a munkavállaló függ a munkáltatótól. A munkáltató érdekei érvényesülnek a dolgozó kárára, akinek az érdekei így nem érvényesülnek.

Van azonban egy másik módja a hatalom értelmezésének – ez a „kapcsolatra építő hatalom",[13] más néven egymásrautaltság. Ha vannak olyan erőforrásaim, amilyenekre

[13] Az „uralom" („power over") és a „kapcsolatra építő hatalom" („power to", „power with") fogalmak további értelmezését lásd a kötetben szereplő Larry B. McNeil: *A közösségszervezés „finom" oldala* című tanulmányban.

neked szükséged van, neked pedig olyanok, amilyenekre nekem van szükségem, adott a lehetőség egy cserekapcsolatra, melynek révén megnő az együttes hatalmunk. Ezen felállás szerint a hatalom mozgósítása nem zéróösszegű játszma. Az új bevándorlók például összeadhatják megtakarításaikat egy hitelszövetkezetbe, hogy a tagoknak alacsony kamatozású kölcsönöket tudjanak biztosítani, és ezzel növeljék pénzügyi erejüket. A „kapcsolatra építő hatalom" a társadalmi együttműködés eredménye, és lehetővé teszi, hogy együtt elérjük azt, amit egyedül nem tudnánk.

Az együttműködésen alapuló közösségszervezéshez arra van szükség, hogy megtaláljuk a módját, hogy közös érdekeink érvényesítése érdekében hatalmat generáljunk. Másrészt a konkrét követelésekre alapuló közösségszervezéshez arra van szükség, hogy megtaláljuk a módját annak, hogy elég hatalom generálásával megváltoztassuk a függőség és a dominancia viszonyait, melyek a korábban létező érdekkonfliktusok folytán jöttek létre. Ha a munkavállalók egy szakszervezetben egyesítik erőforrásaikat, talán ellensúlyozni tudják egyéni függésüket a munkaadójuktól azzal, hogy a munkaadó munkaerejük összességétől függ. Ilyen módon a függőségen alapuló, „uralmi" viszonyrendszert olyan hatalommá tudjuk alakítani, ami a „kapcsolatra építő hatalomra", a kölcsönös egymásrautaltságra épül.

A sikeres közösségszervezés megértésének kulcsa az, hogy annak érdekében, hogy a függés és a dominancia viszonyait („uralom") kikezdjük, lehetséges, hogy először rengeteg kölcsönös egymásrautaltságot („kapcsolatra építő hatalom") kell teremteni. Sok szakszervezet például életbiztosítási társulásokkal, betegbiztosítási alapokkal, hitelszövetkezetekkel kezdte – azaz úgy, hogy hatalmat teremtett valaminek az elérésére a közösség tagjai közötti kölcsönös egymásrautaltságra alapozva.

A hatalomnak három arca van. Az első a látható arca, amelyet úgy fedezhetünk fel, hogy megfigyeljük, ki húz hasznot azok közül a döntéshozók közül, akik a javak elosztásával kapcsolatos döntéseket hozzák. De ki dönt arról, hogy egyáltalán milyen kérdések kerüljenek napirendre? És ki dönti el, hogy ki ülhet a döntéshozói asztalnál? Az, aki a napirendről és az asztalnál ülőkről dönt, a hatalom második arca – a kapuőr. A polgárjogi mozgalmat megelőző látszólagos „fajok közötti harmónia" idején az afroamerikaiak a hatalom ezen arcába ütköztek, amikor az ügyük sorozatosan kimaradt az országos közbeszédből.

A hatalom harmadik arcát nehezebb tetten érni. Néhány hatalmi viszony, mely az életünket meghatározza, olyan mélyen be van ágyazva, hogy természetesnek veszszük. A nőmozgalmat megelőzően például sokan azt állították, hogy a nők munkahelyi megkülönböztetése nem jelent problémát. A Kongresszusban nem szavazták le a nők érdekeit (szinte egyáltalán nem is voltak nők a Kongresszusban), és az épületet sem vették körül tiltakozó nőcsoportok, akik azért küzdöttek, hogy napirendre tűzzék ügyüket. Ugyanakkor a nők alávetett szerepben voltak a közélet szinte minden területén. Vajon azért volt ez így, mert elégedettek voltak a helyükkel? Lehetséges. Ugyanakkor előfordul, hogy az emberek szeretnék, ha valami másként lenne, csak egyszerűen nem tudják elképzelni, hogyan – legalábbis nem elég tisztán ahhoz, hogy vállalják a kockázatot, és változtassanak. Ahhoz, hogy az ilyen helyzetben munkáló

hatalmi viszonyokat észre tudjuk venni, túl kell látnunk azon, hogy ki hozza a döntéseket, és ki határozza meg a napirendet. Arra kell összpontosítanunk, hogy megtaláljuk azt, hogy ki nyer, és ki veszít az értékes javak elosztása során. Ha azután megkérdezzük, miért veszít általában az, aki veszít, és miért nyer, aki nyer, akkor lehetséges, hogy a háttérben felfigyelünk majd a hatalmi egyenlőtlenségre. (Ez sokszor nem egyszerű, mert a győztesek mindig azt állítják, hogy ők maguk megérdemlik a győzelmet, míg a vesztesek megérdemlik a kudarcot, amiről néha a veszteseket is sikerül meggyőzni.)

Stratégia és taktika

A stratégiai cselekvés a cselekvés egy módja, nem pedig a cselekvés alternatívája. A szándékos cselekvést jelenti, a célokat szem előtt tartva, szemben a megszokásból vagy érzelmi felindulásból végrehajtott akciókkal. A stratégia kigondolása folyamatos tevékenység. Nem elég elkészíteni egy stratégiai tervet egy kampány kezdetekor, és aztán követni. A tervezés segít a közösségszervezőknek eljutni egy közös vízióhoz arról, hogy merre szeretnének tartani, és hogyan akarnak eljutni odáig. Ám az igazi akció a stratégiában, ahogyan azt Saul Alinsky közösségszervező[14] megfogalmazta, a többi szereplő, az ellenfelek és a véletlen események reakciójában van.

Bár a stratégiai cselekvés a jövőre irányul, a jelenben történik. Amikor stratégiát készítünk, a jövőnek adunk hangot a jelenben. Amikor nem készítünk stratégiát, az gyakran nem azért van, mert nem tudjuk, hogyan kell, hanem mert a stratégiai tervezés nagyon nehéz. Amikor el kell döntenünk, hogyan használjuk fel véges erőforrásainkat, a jelenlegi tagjaink hangja a legerősebb, miközben a jövő közösségének tagjai hallgatnak. A stratégia vezetői feladat, részben azért, mert valódi bátorságot igényel: a vezetőknek tudniuk kell nemet mondani a jelenlegi igényekre, és hitet kell tenniük egy bizonytalan jövő mellett. Lehet, hogy döntéseink meghozzák a remélt eredményt, ám az is lehet, hogy nem. Ha a jövőt próbáljuk alakítani, akkor lehet, hogy olyan döntéseket kell hoznunk, amelyek a jelenben nem kis kockázattal járnak.

A stratégiát a könnyebb megértés érdekében három elemre bonthatjuk: a célzásra, az időzítésre és a taktikákra. A célzás azt jelenti, hogy kigondoljuk, hogyan lehet korlátozott erőforrásainkat arra a tevékenységre összpontosítani, amely a legjobb eredménnyel kecsegtet, különös tekintettel a közösségre, az ügyekre és az ellenfelekre.

Az időzítés azt jelenti, hogy a tevékenységek úgy követik egymást, hogy meglegyen és meg is maradjon nálunk a kezdeményezés, lendületbe jöjjünk, és kihasználjuk az

[14] Saul David Alinsky (1909–1972) egyesült államokbeli közösségszervező és író. Provokatív kampányairól és meghökkentő taktikáiról vált híressé. A *Back of the Yards Neighborhood Council* (Back of the Yards Szomszédsági Tanács) és az *Industrial Areas Foundation* (Iparvidékek Alapítvány) megszervezője, a közösségszervezés ikonikus alakja, a közösségszervező kifejezés elterjesztője. Munkásságával kapcsolatban lásd a kötetben szereplő Saul D. Alinsky: *A hatalom folyamata* című könyvrészletet és Susan Stall és Randy Stoecker: *Közösségszervezés vagy szerveződő közösség? A társadalmi nem és a képessé tétel művészete* című tanulmányát.

időközben adódó lehetőségeket. Ha bölcsek vagyunk, kezdetben azt a taktikát alkalmazzuk, amely olyan erőforrásokat teremt, melyek nagyobb cselekvőerőt adnak a következő lépésekhez. A másik időzítési kérdés az, hogy mikor konfrontálódjunk az ellenfelekkel, illetve ha a kampány az együttműködésen alapul, mikor nézzünk szembe a legnagyobb kihívással. Alinsky azt írja, fontos, hogy soha ne keressünk olyan összetűzést, amelyből nem kerülhetünk ki győztesen.

A taktikák[15] olyan konkrét tevékenységek, melyeken keresztül a stratégiánkat alkalmazzuk. Összhangban kell lenniük az erőforrásainkkal, de ki kell, hogy domborítsák azokat az erőforrásokat, amelyekben ellenfelünk hiányt szenved. Saját erősségeinkre és ellenfelünk gyengeségeire épülnek. A közösségünk tapasztalati körén belülre, míg az ellenfél tapasztalati körén kívülre esnek. Egyesítik a közösséget, de megosztják az ellenfelet. Összhangban vannak a céljainkkal. Békés célok elérése érdekében erőszakos taktikákat alkalmazni visszatetsző, csakúgy, mint azok a célok, amelyek az emberek képessé tételéről szólnak, de a pénz mozgósítására alapoznak.

A jó stratégia kreatív folyamat, melynek része, hogy megtanuljuk, hogyan tudjuk elérni a céljainkat, miközben folyamatosan alkalmazkodunk a változó körülményekhez. Megalkotásában olyanok vesznek részt, akiknek sokrétű tapasztalatuk van, akik a legapróbb részletig ismerik a helyzetet, ugyanakkor azt is megtanulták, hogy nem csak egyféleképpen lehet látni a dolgokat. A jó stratégák mindent megtanultak a fákról, amit csak tudni lehet róluk, de el tudják képzelni az egész erdőt is. A civil szervezeteknél a jó stratégia megalkotásának kulcsfontosságú eleme az az együttgondolkodási folyamat, amelynek során a stratégia létrejön. Minél inkább részt vesz valaki a stratégia kialakításában, annál elkötelezettebb lesz annak megvalósításában. Bár a jó stratégia lehet egy stratégiai lángelme szüleménye is, általában inkább egy jó csapat stratégiázó munkájának az eredménye.

Akció, tervezés és stratégia

Az egyik megközelítés szerint akkor tudunk megvalósítani dolgokat, ha felmérjük a környezetünket, készítünk egy tervet, akcióba lépünk, majd kiértékeljük az akciónkat, módosítjuk a tervet és így tovább. A valóságban azonban a folyamat messze nem ilyen módszeres. Néha csak az után értünk meg valamit annyira, hogy értelmes tervet tudjunk készíteni, miután már akcióba léptünk. Azoknak a diákoknak, akik az első szegregációellenes ülősztrájkokat tartották 1960-ban az észak-karolinai Greensboróban, nem volt kidolgozott stratégiai tervük azzal kapcsolatban, hogyan indítanak el akciójukkal egy egész diákmozgalmat. Az akció megszervezésével fókuszáltan jelenítették meg az ügyet, másokat is cselekvésre ösztönöztek, és olyan mozgalom létrejöttét inspirálták, amely számára a korábban elképzelhetetlen tervek

[15] Értsd: akció egy kampányban.

megvalósítása is lehetségessé vált. Jane Addams[16] 19. századi társadalmi reformer figyelmeztetett annak veszélyére, amikor „az előkészület hálójában" ragadunk, ami tudományos körökben gyakori csapás, vagyis amikor az ember azt hiszi, hogy még egy felméréssel, még egy adattal, még egy regresszióelemzéssel világossá válik majd, hogy milyen cselekvési irányt kell követni. Néha csakis a cselekvés révén jövünk rá, hogy mit lehet megvalósítani, különösen ha társadalmi változásról van szó.

Egy mindenre kiterjedő közösségszervezési stratégia a következő három kérdésre ad választ: Hogyan építünk kapcsolatokat, hogyan értelmezzük, amit csinálunk, és hogyan csináljuk? César Chávez[17] munkásmozgalmi vezető egyik első gyűléséről szóló beszámolójának segítségével bepillantást nyerhetünk egy akcióprogram elkészítésének folyamatába. Cháveznek nyilvánvalóan volt már elképzelése arról, merrefelé haladhatna a szerveződés. A beszélgetés során azonban kiderült, hogy azokat, akik eljöttek a gyűlésre, elsősorban a temetkezés és a hitel érdekli. Chávez rávezette őket, hogy fontolják meg, segítene-e rajtuk, ha létrehoznának egy életbiztosítási rendszert és egy hitelszövetkezetet. És hogyan lehetne ezeket a célokat elérni? Minden résztvevő már aznap este belekezdhetett úgy, hogy kitöltött egy tagsági kártyát, vagy úgy, hogy elkötelezte magát amellett, hogy tart egy találkozót a barátainak. Így az akcióprogram céljai a közösség érdeklődéséből bontakoznak ki, a tervezett lépések pedig megfelelnek a rendelkezésre álló erőforrásoknak. Ami azon a gyűlésen történt, arra is rávilágít, hogyan lehet a szűk látókörű egyéni érdekeket a szélesebb körű közösségi cselekvés alapjává formálni.

Akár együttműködésre épülő, akár követeléseket megfogalmazó stratégiát követ egy szerveződés, akcióprogramja általában együttműködő taktikákkal kezdődik, melyek segítenek széles támogatóbázist kiépíteni annak érdekében, hogy a lehető legnagyobb szervezeti kapacitással, azaz a „kapcsolatra építő hatalommal" lehessen számolni. Ezeket a taktikákat lehet alkalmazni olyan együttműködésen alapuló célok eléréséhez, mint például egy hitelszövetkezet, egy életbiztosítás vagy egy szövetkezeti óvoda. Másrészről, ha a szervezet a követeléseit akarja érvényesíteni, az ilyen módon felépített alap lehet az első lépés a „közösség felett gyakorolt hatalom" kikezdéséhez. Lehetséges például, hogy ez a taktika idővel elvezet oda, hogy a városvezetés pénzt különítsen el; vagy hogy egy munkaadó megemelje a béreket; akár hogy a Kongresszus megszavazzon egy törvényt; bár ezeknek a céloknak az eléréséhez nyomásgyakorlásra, politikai tevékenységre vagy gazdasági mozgósításra is szükség lehet. Mindenesetre az együttműködésre épülő munka fekteti le az alapokat azáltal, hogy elegendő „kapcsolatra építő hatalmat" generál a cselekvésre az „uralommal" való szembeszálláshoz. A szociális ellátómunka többnyire együttműködő,

[16] Jane Addams (1860–1935) úttörő egyesült államokbeli társadalmi reformer, a settlement-mozgalom USA-beli elterjesztője.

[17] César Chávez (1927–1993) egyesült államokbeli mezőgazdasági munkás, szakszervezeti vezető és emberi jogi aktivista. Dolores Huertával közösen alapította meg a *National Farm Workers Associationt* (Nemzeti Mezőgazdasági Dolgozók Szövetsége), mely később új nevet vett fel, a *United Farm Workerst* (Egyesült Mezőgazdasági Dolgozók).

míg a társadalmi akcióprogramok inkább követelésérvényesítő jellegűek. A közösségi erőforrások mozgósítása egy iskola utáni korrepetáló program beindításához például olyan együttműködő tevékenység, ami a „kapcsolatra építő hatalmat" építi. A követelésérvényesítő akció egy példája, mikor arra mozgósítunk, hogy egy egyetem elindítson egy kisebbségi tanulmányok kurzust. Mindez szembeszáll az „uralommal".

AZ ERŐFORRÁSOK MOZGÓSÍTÁSA ÉS A HATÉKONY CSELEKVÉS

Ha minden erőforrást a közösségünkből merítünk, akkor csak a közösségnek tartozunk elszámolással azzal kapcsolatban, hogy hogyan használtuk fel ezeket az erőforrásokat. Ha azonban a közösségen kívülről származnak az erőforrások, az gyakran azt jelenti, hogy azoknak tartozunk elszámolással, akik rendelkezésünkre bocsátották őket, és ez korlátozza szabad felhasználásukat.

Hasonlóképpen, ha olyan taktikákat eszelünk ki, melyekhez sok pénzre van szükség, miközben nekünk sok emberünk van, ez komolyan korlátozhatja azt, hogy mit tehetünk. Ha viszont akciótervünket olyan taktikákra alapozzuk, melyekhez emberek mozgósítására van szükség, ez közvetlenül meg tudja erősíteni az érintetteket, ugyanakkor lehetséges, hogy olyan taktikák használatára kell szorítkoznunk, melyekben az emberek hajlandók is részt venni.

Végül, különbséget kell tennünk azok között az akcióprogramok között, melyek erőforrásokat generálnak, és azok között, melyek erőforrásokat használnak fel. A szakszervezeti szerveződés esetében például minél sikeresebb a szakszervezet, és minél több tagja lesz, annál több tagdíjjal számolhat, annál több vezetői készséget fejlesztett ki a tagjai között, és annál több emberi és anyagi erőforrással rendelkezik. Hasonlóképpen, amikor helyi szerveződések felújító munkálatokat végeznek a tagjaik egyházközségeiben, emberi és anyagi erőforrásaik megerősödnek. Ezzel szemben a pályázati támogatásra alapuló akcióprogramok gyakran nem termelnek új erőforrásokat a kivitelezett munka során, és folytonos függésben tartják magukat.

Az 1960-as és '70-es évek szőlőbojkott-taktikájának[18] szépsége abban állt, hogy mindenki részt vehetett benne, akár úgy, hogy bojkottálta a szőlővásárlást a szupermarketekben, akár úgy, ahogyan az egyik diák, aki otthagyta az iskolát, és beállt dolgozni a *United Farm Workers* (Egyesült Mezőgazdasági Dolgozók) nevű szervezetbe. 1975-ben Lou Harris közvélemény-kutató azt találta, hogy az amerikai lakosság 12 százaléka – akkoriban körülbelül 17 millió ember – bojkottálta a szőlőt. Minél szélesebb körű a lehetőség a cselekvésre, annál nagyobb lesz a részvétel és a felelősség.

A cselekvés költségekkel jár: időt, erőfeszítést, kockázatot és kemény munkát kell

[18] A *United Farm Workers* (Egyesült Mezőgazdasági Dolgozók) több alkalommal szólította fel a szolidáris fogyasztókat és a dolgozókat is bizonyos szőlőtermesztők termékeinek elutasítására, azaz bojkottjára. Ezzel a gazdasági nyomásgyakorló eszközzel sikerült a cégeket jobb munkakörülmények és magasabb bérek bevezetésére kényszeríteni.

rááldoznunk. Az áldozatot is meg lehet osztani sok ember között. Minél szélesebb körben oszlik meg, annál többeknek nem mindegy, hogy mi lesz a végeredmény. A bojkott erre is kiváló példa. Amikor az összes áldozatot egy-két ember hozza, ők hamar kiégnek, és mindenki őket hibáztatja, ha bármi balul sül el.

A közös áldozatvállalás kéz a kézben jár a közös sikerélménnyel. Ha sok embernek van lehetősége hozzájárulni az erőfeszítésekhez, részesülnek a sikerekből is. Ez az ő győzelmük, nem másé. Ez cserébe a motivációt és a jogosultság érzetét adja, ami megkönnyíti az elszámoltathatóságot.

Nem létezik helyes és helytelen válasz arra a kérdésre, hogy mi a megfelelő kapcsolat az erőforrások és a cselekvés között, azonban ha tudatos döntéseket szeretnénk hozni egy olyan szervezet felépítéséről, melynek esélye van elérni a céljait, elengedhetetlen, hogy megértsük ezt a kapcsolatot.

A KÖZÖSSÉGI VEZETŐK KIVÁLASZTÁSA ÉS KÉPZÉSE

Mivel a közösségi vezetők ennyire fontosak a szerveződéshez, segít, ha „közösségi vezetőkben gazdag" szervezetet hozunk létre. Ez azt jelenti, hogy a közösségszervezőknek meg kell tanulniuk delegálni. Könnyebb megengedni, hogy mások is felelősséget vállaljanak, ha az alábbi hét tényezőt figyelembe vesszük:

1. Kockázat: Kockáztassunk meg kisebb kudarcokat egy projekt kezdetén, hogy elkerüljük a *későbbi nagy kudarcokat!*

2. Kiválasztás: Azáltal fejlődik az emberismeretünk, hogy kockázatot vállalunk, döntéseket hozunk, sikereket és kudarcokat élünk át, majd okulunk ezekből a tapasztalatokból. Minél több tapasztalatra teszünk szert emberek kiválasztásában, annál jobb lesz az ítélőképességünk.

3. Motiváció: Amikor keresünk valakit, aki felelősséget vállalna, ne tegyük a feladatot könnyebbé, aztán még könnyebbé, aztán még könnyebbé... amíg végül semmilyen felelősség nem marad. A kihívást éppen az jelenti, hogy megtanuljunk embereket motiválni arra, hogy *vállalják a feladat elvégzéséhez szükséges felelősséget.*

4. Felelősség: A delegálás nem feladatok kiosztását jelenti, hanem a felelősség felajánlását.

5. Támogatás: Miután valaki felelősséget vállal, a szervezőnek fel kell ajánlania annyi támogatást, amennyi a feladat sikeres elvégzéséhez szükséges. Ehhez meg kell tanulni, hogyan tudjuk úgy felajánlani a támogatásunkat, hogy közben nem vesszük vissza a felelősséget.

6. Elszámoltathatóság: A delegálás csak akkor valódi, ha az illető egyértelműen elszámoltatható a felelősségért, amit vállalt. Az elszámoltatásnak rendszeresnek, konkrétnak és időszerűnek kell lennie. Az elszámoltathatóság értelme nem az, hogy rajtakapjunk és megbüntessünk embereket, hanem hogy megtudjuk, milyen eredményeket hoz a munkájuk, hogy mindenki tanulhasson belőle.

7. *Felhatalmazás*: Senkitől nem lehet elvárni, hogy felhatalmazás nélkül vállaljon felelősséget.

Egy közösségi vezetőkben gazdag szervezet létrehozásához arra is szükség van, hogy tudatos stratégiánk legyen a közösségi vezetők kiválasztására (hogy legyenek lehetőségek, amikor a vezetők feltűnhetnek), a közösségi vezetők bevonására (hogy legyenek lehetőségek, amikor a vezető szerepet el lehet nyerni), és a közösségi vezetők képzésére (hogy a vezetőknek legyen lehetőségük fejlődni).

A közösségi vezetők kiválasztásához meg kell őket találnunk. Kik azok az emberek, akiknek követőik vannak? Ki hoz magával másokat a találkozókra? Ki bátorít másokat a részvételre? Kivel dolgoznak együtt szívesen mások? Kiről mondják azt, hogy „keresd őt"? Alinsky olyan közösségi hálózatokról ír, melyeket „született" közösségi vezetők tartanak össze – olyan emberek, akik felelősséget vállalnak azért, hogy segítsenek egy közösséget működtetni otthonról, a boltjukból, a lakóhelyi találkozóhelyekről és így tovább. Ők azok, akik atlétikai csapatot edzenek, templomi szolgálatot végeznek, és más informális vezetői iskolákban is felbukkannak.

A közösségi vezetők bevonásához arra van szükség, hogy lehetőséget adjunk embereknek szert tenni a vezető szerepre. Mivel a közösségi vezetőket a követők hozzák létre, nem lehet őket kinevezni, és nem nevezhetik ki saját magukat sem. Ugyanakkor lehetséges olyan alkalmakat teremteni, melyek során emberek elvállalhatják a vezetéssel járó feladatokat, és lehet őket támogatni abban, hogy megtanulják ellátni ezeket.

A közösségi vezetők képzéséhez arra van szükség, hogy a szervezet munkáját úgy szervezzük, hogy a lehető legtöbb ember számára adjon lehetőséget a vezetés megtanulására.

VEZETŐKBŐL ÁLLÓ CSAPAT VAGY MAGÁNYOS FARKAS

A legsikeresebb közösségszervezők azok, akik már egy kampány kezdetekor kialakítanak egy közösségi vezetőkből álló csapatot, akikkel később együtt dolgozhatnak. Bár annak is megvan a kockázata, ha túl korán választunk ki embereket a szervezőbizottságban való részvételre – különösen ha nem vagyunk elég körültekintők, és nem olyan embereket vonunk be, akiket az érintettek közösségi vezetőnek, vagy legalábbis potenciális közösségi vezetőnek tekintenek –, a közösségszervezők mégis gyakrabban követik el azt a hibát, hogy túl sokáig halogatják a bevonást. Minél hamarabb megvan az a csapat, akivel dolgozni tudunk, annál hamarabb válik a szervezői „énből" egy új szervezet: „mi". Miután megalakítottuk a közösségi vezető csapatot, könnyebben ki tudjuk alakítani a rendszeres találkozók, a világos döntések és az átlátható felelősség rendjét, ami segíteni fog, hogy valóban véghezvigyünk dolgokat.

PAUL KIVEL

SZOCIÁLIS ELLÁTÁS VAGY TÁRSADALMI VÁLTOZÁS?[1]

Dolgozhatunk-e szociális ellátást nyújtó intézményként *egyidejűleg* a társadalmi változásért is, vagy az ellátás biztosítása érdekében tett erőfeszítéseink elkerülhetetlenül fenntartják, sőt fokozzák a társadalmi egyenlőtlenséget?

Először akkor kezdtem ezen gondolkozni, amikor 1979-ben megalakult az *Oakland Men's Project* (Oaklandi Férfi Projekt)[2]. A projekttel a családon belüli erőszak[3], a szexuális zaklatás és a gyermekek szexuális bántalmazása elleni mozgalmakban aktív nők igényeire válaszoltunk. Amikor megkérdeztük tőlük, hogy mit tehetnénk mi, férfiak, először azt a választ kaptuk, hogy alig győzik a bántalmazottakkal végzett munkát, miközben még az intézményeket is rá kell bírniuk arra, hogy foglalkozzanak a problémával. Azt is felvetették, hogy mivel az erőszakot túlnyomórészt férfiak követik el, a férfiakat férfi társaiknak kellene megszólítaniuk.

Országszerte sok férfihoz eljutott ez a felhívás, akik ennek hatására különböző intervenciós programokba kezdtek. Egyénileg vagy kis csoportokban dolgoztak együtt bántalmazó férfiakkal, és a cél az volt, hogy felhagyjanak erőszakos viselkedésükkel. Az Oaklandi Férfi Projekt tagjaiként részt vettünk ezekben a kezdeményezésekben, de úgy éreztük, hogy a férfierőszak felszámolásához többre van szükség ezeknél a csoportoknál. Elhatároztuk, hogy olyan szervezetet hozunk létre, amely nemcsak az egyes elkövetők „megjavításához", hanem a közösségi megelőzés és oktatás útján az erőszak megszüntetéséhez is hozzájárul.

Ahogy csaknem 30 évvel később körülnézek, sok menedékhelyet és szolgáltatást látok, amit a családon belüli erőszak áldozatai vehetnek igénybe, azonban férfierőszak elleni nagyszabású mozgalomból egyet sem. Látok számos intervenciós programot,

[1] A szöveg eredeti címe: *Social service or social change?* Az eredeti változat a következő kötetben jelent meg: *Incite! Women of Color Against Violence: The Revolution Will Not Be Funded: Beyond the Non-Profit Industrial Complex.* Boston, South End Press, 2007. 129–149. p. A következőkben a külön jelzés nélküli lábjegyzetek a szerzőtől származnak. *(A szerk.)*

[2] Az Oaklandi Férfi Projekt (*Oakland Men's Project*) egy 1979-ben indult nonprofit, közösségi alapú prevenciós program volt Kaliforniában, ahol eleinte férfiak dolgoztak együtt bántalmazó férfiakkal a férfierőszak felszámolása céljából. A szervezet később képzési programokat is szervezett, amelyben nők és férfiak dolgoztak együtt. A szervezet formálisan 1999-ben szűnt meg.

[3] Az eredeti szövegben használt „domestic violence" kifejezést családon belüli erőszaknak fordítottuk, mert a szöveg utalhat a gyermekek vagy az idősek ellen elkövetett erőszakhelyzetekre is. Bevett fordítás még a magyar szakirodalomban a párkapcsolati erőszak, amely a párok közötti erőszakhelyzetet fejezi ki, függetlenül attól, hogy családközösségben élnek vagy nem. *(A szerk.)*

de kevés olyan férfit, aki küzd a szexizmus ellen. A nagyobb cél szem elől tévesztése beszűkítette a férfiak látásmódját. Ez a változás az erőszakellenes mozgalom más részeiben is bekövetkezett. A korábban az erőszakot elkövető intézmények megváltoztatásáért küzdő aktivisták az áldozatokat ellátó feladatokra korlátozták tevékenységüket. Miért következik be ez a beszűkülés a közösségi munka oly sok területén?

A *szociális ellátás* olyan egyéni szükségleteket elégít ki, melyek az intézményesített kizsákmányolás és erőszak személyes és pusztító hatásának következtében jelentkeznek. A *társadalmi változásért végzett munka* a kizsákmányolás és az erőszak kiváltó okait próbálja megszüntetni. Egyesült államokbeli utazásaim során azt tapasztaltam, hogy az ellátók közül egyre többen vannak azon az állásponton, miszerint „ha száz évig folytatjuk is, amit csinálunk, akkor sem lesz kevesebb az erőszak". Egyre több emberrel találkozom, akik bántalmazók számára létrehozott programokat működtetnek, és úgy vélik, hogy „csak az erőszakos férfiak töredékével dolgozunk, és alig van hatásunk arra a rendszerre, amely a férfierőszakot továbbörökíti."

Ellátást kell nyújtanunk a leginkább rászorulók számára, azoknak, akik a túlélésért küzdenek, és akiknek egy hajszálon függ az élete. Ugyanakkor a társadalmi változáson is dolgoznunk kell, hogy olyan társadalmat hozzunk létre, amelyben intézményeink és szervezeteink az egyenlőség és az igazságosság elve alapján működnek, ahol minden ember biztonságban érzi magát, megfelelő élelemhez és lakhatáshoz jut, minőségi oktatásban részesül, biztonságos és tisztességes munkája van, és képes részt venni az életét befolyásoló döntések meghozatalában.

Bár van némi átfedés a szociális ellátás és a társadalmi változást célzó munka között, a kettő nem feltétlenül jár együtt. Erőszakos világunkban az erőszakot túlélők sora végtelen, igényeik soha véget nem érőek. Szervezeteink nehezen tudják előteremteni az igények kielégítéséhez szükséges anyagi hátteret, biztosítani az emberi erőforrást és a fejlesztési lehetőségeket. Tevékenységünk alultámogatott, sőt erőfeszítéseinket társadalmunk hatalommal és vagyonnal bíró tagjai egyenesen hátráltatják. Bár léteznek olyan csoportok, melyek egyszerre dolgoznak a társadalmi változásért, és nyújtanak szociális ellátást is, sokkal több olyan szervezet van, amely szociális ellátást nyújt, de a társadalmi változásért nem tesz. Mi több, sok ellátó kimondottan vagy akaratlanul a status quo fenntartásához járul hozzá. Végtére is a nonprofit-ipari komplexum[4] nem létezne, ha nem volnának kétségbeejtő helyzetben élő emberek. A nonprofit-ipari komplexum munkahelyeket teremt, és lehetőséget biztosít a szakmai fejlődésre. Dolgozóit jó érzéssel tölti el, hogy tehetnek valamit azért, hogy egyes emberek túléljenek a rendszerben. Mindez pedig a törődés és az aggodalom mázával vonja be a munkát finanszírozó uralkodó osztályt. Mindig fennáll annak a veszélye, hogy nem sikerül gondoskodni a megfelelő finanszírozásról. Az még nagyobb kockázattal jár azonban, ha megkérdőjelezzük a fennálló rendet, és a problémák gyökerével kezdünk el foglalkozni, mert így elveszíthetjük az eddig felépített támogatói bázisunkat. Írásomban ezt a paradoxont járom körül, és megvizsgálom, mit tehetnek az aktivisták, amikor a nonprofit-ipari komplexum ártalmas hatással van a tartós társadalmi változásért folytatott munkájukra.

[4] A nonprofit-ipari komplexum (*Nonprofit Industrial Complex*) kifejezést Dwight D. Eisenhower, az Amerikai Egyesült Államok elnökének 1961-es búcsúbeszédében használt katonai-ipari komplexum *(Military-Industrial Complex)* kifejezés ihlette. Mindkét esetben különböző csoportokból álló, politikai, gazdasági döntéshozói réteg együttműködéséről van szó, akik a hasonló érdekeik mentén befolyásolják a közpolitika irányát. A kritikusok szerint a forrásokért versengő nonprofit szervezetek a szolgáltatásaikon keresztül árnyékállamot hoznak létre, és felmentik az államot a szociális feladatok elvégzésének felelőssége alól. A nonprofit szektor esetében az Egyesült Államokban különleges adózási szabályok segítik a civil szervezetek magánadományainak növelését, akik a források folyamatos elérése érdekében esetenként kénytelenek a céljaikat a donor igényeihez szabni. *(A szerk.)*

A GAZDASÁGI PIRAMIS

Ahhoz, hogy eljussunk a szociális ellátás vs. társadalmi változás dilemma gyökeréhez, meg kell vizsgálnunk a jelenlegi politikai-gazdasági berendezkedésünket, amit egy piramisként is ábrázolhatunk. Az Egyesült Államokban a lakosság 1 százaléka rendelkezik a nettó pénzvagyon[5] mintegy 47 százalékával, az utánuk következő 19 százaléké a pénzvagyon további 44 százaléka. Mindez azt jelenti, hogy a lakosság 80 százalékának marad a pénz 9 százaléka. Ennek eredményeképpen az Egyesült Államokban emberek tömegei töltik idejük java részét azzal, hogy elegendő pénzt próbálnak szerezni saját maguk és családjuk élelmezésére, lakhatására, ruházkodására és egyéb szükségleteik kielégítésére, és sokan közülük még így is megfelelő lakhatás, élelem, egészségügyi ellátás, munka és tanulási lehetőség nélkül maradnak.

Az USA gazdasági piramisa

A lakosság 1 százaléka
rendelkezik a nemzeti vagyon
47 százalékával
GAZDAGOK/TULAJDONOSOK
Munka vagy támogatás nélkül is van elég jövedelmük a megélhetéshez
Több mint 3 millió dollár nettó érték/háztartás
Átlagos jövedelem: több mint 374 000 dollár/év

A lakosság 19 százaléka
rendelkezik a nemzeti vagyon
44 százalékával
SZAKKÉPZETT/VEZETŐI
Több mint 344 000 dollár nettó érték/háztartás

[5] A nettó pénzvagyon a háztartásokra jutó adósság levonásával értendő, így nem tartalmazza a lakhatásra fordított kiadásokat (bérleti díj/jelzálogtörlesztő részlet). Tartalmazza a folyószámlákat és a megtakarításokat, a részvényeket és a kötvényeket, a kereskedelmi földtulajdont és épületeket stb.

Átlagos jövedelem: több mint 94 000 dollár/év
A lakosság 80 százaléka
rendelkezik a nemzeti vagyon
9 százalékával
KÖZÉP- ÉS MUNKÁSOSZTÁLY/MUNKANÉLKÜLIEK/
SEGÉLYEZETTEK/HAJLÉKTALANOK
56 000 dollár nettó érték/háztartás
Átlagos jövedelem: 41 000 dollár/év

A gazdasági piramis[6] bizonyos átmeneteket figyelmen kívül hagy, így csupán nagyjából szemlélteti a jövedelmek eloszlását, de így is elképesztő társadalmi és gazdasági egyenlőtlenségről ad képet. A legszembetűnőbb az a különbség, amely a piramis alján elhelyezkedő 80 százalékot érinti. A megélhetés színvonalát tekintve hatalmas különbség van a piramis felső és alsó része között. Ráadásul az emberek egy jelentős csoportja (a népesség csaknem 20 százaléka) a piramis alja *alatt* él, hiszen negatív pénzvagyonnal rendelkezik (ami azt jelenti, hogy több adóssága van, mint vagyona).

Milyen kérdéseket tegyünk fel magunknak?
A piramis melyik részére születtél, illetve hol helyezkedett el a családod a piramisban? Te most hol helyezkedsz el?

A történelem során az Egyesült Államok gazdasági piramisa mindig is nagyon meredek volt, és a két leggazdagabb osztály kezében mindvégig hatalmas vagyon összpontosult. Az elmúlt 25 évben azonban, Reagan elnökségének kezdete, azaz 1981 óta az uralkodó és a vezetői osztály, valamint a lakosság többi része közötti távolság drámaian megnőtt. Az osztályok közötti mobilitás csökkent, és a legszegényebb 80 százalék életminősége jelentős mértékben leromlott. A piramis alján elhelyezkedők helyzete alakult a legrosszabbul, miközben a felső 20 százalék nagy része meggazdagodott. Jelentős vagyonuk nemcsak szociális és gazdasági biztonságot nyújt számukra, de hozzáférést is jelent a hatalomhoz és az erőforrásokhoz, így meg tudják fizetni az oktatást, a szabadidős tevékenységeket és az egészségügyi ellátást. Ennek a társadalmi rétegnek a felső szintje megszilárdította hatalmát és kiváltságos helyzetét.

Azért nevezem a legfelső 1 százalékot uralkodó osztálynak, mert e csoport tagjai birtokolják a hatalmi pozíciókat. Közülük kerülnek ki a nagyvállalatok vezérigazgatói, a politikusok, a döntéshozók, valamint a politikai kampányok, a közpolitikai kutatások, a közéleti viták, illetve a médiakampányok finanszírozói. Az uralkodó osztály tartja kezében a hatalmat és a pénzt, mellyel befolyást gyakorol. Gyakran meghatározzák az életünket érintő döntéseket is: hol és milyen munkahelyek jönnek létre, hol helyezik el a környezetre ártalmas anyagokat, mennyi pénzt fordítanak iskolák

[6] WOLFF, Edward N.: *Recent Trends in Wealth Ownership, 1983–1998.* Annandale-on-Hudson, NY: Jerome Levy Economics Institute, 2000. [Az adatok 1998-ra vonatkoznak.]

és börtönök építésére, és hol építik fel őket, milyen egészségügyi, illetve reproduktív jogokkal[7], polgárjogokkal vagy oktatással kapcsolatos ügyeket bocsátanak vitára, és ki szabja meg e viták kereteit. Másképpen fogalmazva, ha megvizsgáljuk, kik vannak hatalmi pozícióban az Egyesült Államokban, szinte kizárólag az uralkodó osztály tagjait vagy képviselőit látjuk. Nem nevezhetjük országunkat demokráciának, amíg a lakosság 1 százalékáé a nemzeti vagyon csaknem fele, és a felső 20 százaléké a vagyon 91 százaléka. A vagyonnak köszönhetően pedig ezek a csoportok tudnak leginkább szert tenni hatalomra. A vagyon ilyen mértékű koncentrációja teremti meg az elszegényedéshez, a rossz egészségi állapothoz, az erőszakhoz és a marginalizációhoz[8] szükséges feltételeket, melyek kikényszerítik az igényt a sokunk által nyújtott szociális ellátásra.

Bár az uralkodó osztály tagjai nem feltétlenül gyűlnek össze, hogy egy tárgyalóasztalnál szabják meg a közpolitika irányait, de az *tény*, hogy egy iskolába járnak, együtt nyaralnak, együtt élnek, különböző újságok és folyóiratok hasábjain, konferenciákon értekeznek, és agytrösztökön, szóvivőkön, valamint kutató- és érdekképviseleti csoportokon keresztül osztják meg egymással elképzeléseiket. Igenis *találkoznak* a Kongresszusban,[9] nagyvállalatok irodáiban, alapítványok konferenciatermeiben, előkelő ügyvédi irodákban, valamint országos és nemzetközi összejöveteleken, ahol fontos társadalmi, politikai és gazdasági döntéseket hoznak saját maguk javára. És ami talán a legfontosabb, ezen osztály tagjai benne vannak a legnagyobb vállalatok élén összefonódó igazgatói tanácsokban, és jelentős befolyásuk van a vállalati döntéshozatalra. Mivel a multinacionális vállalatoknak nagyobb a gazdasági erejük, jelentősebb biztonsági erőkkel rendelkeznek, és több politikai befolyással bírnak, mint a legtöbb ország, ezért a vállalati igazgatótanácsok tagjai – a lobbizáson, kormánykinevezéseken, céges finanszírozású kutatásokon, személyes kapcsolatokon és tanácsadói kinevezéseken keresztül – hatalmas befolyással bírnak a politikai döntésekre, továbbá közvetlen gazdasági és politikai beavatkozási lehetőségük van a helyi közösségek és más országok ügyeibe.[10]

A gazdasági piramis következő 19 százaléka, a szakképzett/vezetői osztály olyan emberekből áll, akik az uralkodó osztálynak dolgoznak. Ennek az osztálynak a tagjai talán nem tesznek szert ugyanakkora hatalomra és pénzügyi sikerekre, mint a piramis csúcsán elhelyezkedők, de munkájuk szolgáltatja a kutatást, a vezetői készségeket, a szakértelmet, a technikai fejlesztést és más olyan erőforrásokat, melyekre

[7] A „reproduktív jogok" kifejezés a termékenységgel és fogamzással kapcsolatos jogokat jelenti. A fogalom az 1994-ben a népesedésről és fejlesztésről szóló kairói Egyesült Nemzetek Szövetsége (ENSZ) konferenciáján került bevezetésre. *(A szerk.)*

[8] A marginalizáció a társadalmi folyamatokból való kiszorulást, a szolgáltatások és javak hozzáférésének korlátozását jelenti. *(A szerk.)*

[9] Az Amerikai Egyesült Államok szövetségi szintű törvényhozását nevezik összefoglalóan Kongresszusnak, mely kétkamarás rendszerű, a jogilag egyenrangú szenátusból és képviselőházból áll. *(szerk.)*

[10] *You Call This a Democracy? Who Benefits, Who Pays, and Who Decides?* című könyvem javított kiadásában (New York, Apex Press, 2006.) olvasható egy teljes elemzés arról, hogyan tartja ellenőrzése alatt az uralkodó osztály és a hatalmi elit a hatalmat és a vagyont.

az uralkodó osztálynak szüksége van a politikai és gazdasági hatalom kisajátításának fenntartásához és igazolásához. Ez az osztály végzi az ország legnagyobb állami, magán- és nonprofit vállalkozásainak közvetlen irányítását.

Azonban a lakosság többsége, az alsó 80 százalék termeli ki azokat a társadalmi javakat, melyeket a felsőbb osztályok élveznek. Ennek a hatalmas osztálynak a gyárakban, a földeken, az osztálytermekben, otthon, embertelen és méltánytalan munkakörülmények között működő üzemekben,[11] börtönökben, kórházakban, éttermekben és kisvállalkozásokban dolgozó tagjai tartják működésben társadalmunkat. Mindeközben egész közösségek ragadnak a verseny, a hiány, az erőszak és a létbizonytalanság véget nem érő körforgásában, melytől a piramis csúcsán lévők többnyire védve vannak.

Bizonyos, hogy az alsó 80 százalékban lévő különböző fokozatok (középosztály, munkásosztály, valamint a segélyekre szoruló, illetve dolgozó szegények) további biztonságot és előnyöket nyújtanak a csoport bizonyos tagjai számára, egészen pontosan a középosztálybelieknek, a fehéreknek, a férfiaknak, az állampolgársággal rendelkezőknek, a heteroszexuálisoknak, a testileg épeknek és azoknak, akik nincsenek börtönben. Ezek miatt a fokozatok miatt vagyunk hajlamosak hibáztatni és támadni azokat, akik ugyanolyan – vagy még rosszabb – helyzetben vannak, mint mi, ahelyett hogy problémáink gyökerét a gazdasági rendszerben és a piramis csúcsán koncentrálódó vagyonban keresnénk. A nonprofit-ipari komplexum szerepe, hogy figyelmünket elterelje a hatalmon lévőkről, és hogy igazgassa, ellenőrzése alatt tartsa a piramis alján lévők túlélésért tett erőfeszítéseit. Ezekre a funkciókra szükség van a vagyon és a hatalom koncentrációjának fenntartásához, hiszen az emberek mindig is ellenálltak a gazdasági és politikai egyenlőtlenségnek és a kizsákmányolásnak.

A piramis legalsó fokain elhelyezkedő emberek folyamatosan azért szerveződnek, hogy több hatalomra és erőforrásra tegyenek szert. Az Egyesült Államok történelmében bekövetkezett progresszív társadalmi változások zöme azon jogfosztott csoportok munkájának eredményeképpen jött létre, amelyek oktatásért, munkalehetőségért, egészségügyi ellátásért, polgárjogokért, reproduktív jogokért, biztonságért, lakhatásért és a tiszta környezetért küzdöttek. A közelmúlt történelméből példaként hozhatjuk fel a polgárjogi mozgalmat, a nőjogi felszabadítási mozgalmakat[12], a leszbikus és melegjogi felszabadítási mozgalmakat, a fogyatékosügyi mozgalmat, a munkásmozgalmakat, és ezernyi helyi küzdelmet a progresszív társadalmi változásért.[13]

[11] Az eredetiben „sweat shop", mely a szélsőségesen alulfizetett és kiszolgáltatott, nagyon rossz munkakörnyezetben és sokszor fizikai és verbális erőszaknak kitett dolgozókkal működő, esetenként az emberkereskedelem áldozatait foglalkoztató kizsákmányoló üzemeket jelenti. *(A szerk.)*

[12] Az eredetiben „women's liberation movement", illetve „movements". Noha magyarul inkább a nőjogi mozgalom az elterjedt kifejezés, mi azért használjuk a kevésbé bevett női felszabadítási mozgalmat, mert magában hordoz egy fontos tartalmat, a megszabadulást az elnyomástól. *(A szerk.)*

[13] E küzdelmek és mozgalmak történetéről Howard Zinn *A People's History of the United States: 1492–Present* című könyvében olvashatunk (1980, második kiadás, New York, Harper Perennial, 2003).

Milyen kérdéseket tegyünk fel magunknak?
Tagja vagy-e bármilyen csoportnak, amely azért szerveződik, hogy egyenlő szavazati jogot vívjon ki magának, illetve egyenlő lehetőségeket teremtsen a munkahelyeken, a lakhatás és az oktatás terén, vagy véget vessen az erőszaknak és a kizsákmányolásnak – például a munkások, a nők, a színes bőrűek, a fogyatékos emberek[14], az idősek, a fiatalok, a leszbikusok, a melegek, a biszexuálisok és a transzneműek, vagy a nem keresztény vallásúak esetében?
Milyen hasznát láttad ezeknek a küzdelmeknek az életedben?
Hogyan akadályozta az uralkodó osztály ezeket a küzdelmeket?
Milyen a jelenlegi helyzete a hozzád legközelebb álló mozgalmaknak?

A PUFFERZÓNA[15]

Az uralkodó osztály tagjai mindig is szerették volna megakadályozni, hogy a piramis alján lévők szerveződjenek. Így kívánták megtartani a hatalmat, az ellenőrzést, és leginkább a felhalmozott vagyont. Ugyanakkor általában szerették volna elkerülni, hogy a piramis alján lévő embereket közvetlenül kelljen irányítaniuk. Annak érdekében, hogy fenntartsák ezt az elkülönítést, és elkerüljék, hogy az emberek haragjának célpontjává váljanak, jogi, oktatási és szakmai rendszerek felhasználásával foglalkozások, pályák és szakmák egész hálózatát hozták létre a népesség maradékának közvetlen irányítására. Ez a pufferzóna azokat a foglalkozásokat foglalja magában, melyek úgy érvényesítik az uralkodó osztály céljait, hogy az uralkodó osztálynak nem is kell közben jelen lennie vagy láthatóvá válnia. A pufferzónában alkalmazott emberek egy része a 19 százalék tagja, ám legtöbbjüknek olyan munkája van, amely az alsó 80 százalék felső részének közelébe helyezi őket. Ezek a munkahelyek valamivel több anyagi biztonságot adnak nekik, és éppen annyi hatalmat, amennyivel más emberek élete felett dönthetnek – azoké felett, akiknek még náluk is kevesebb jutott. A pufferzónának három fő funkciója van.

Az első az, hogy *gondoskodjon* a piramis alján lévő emberekről. Ha a nemzet vagyonának azzal a bizonyos 9 százalékával szó szerint teljesen szabadon rendelkeznének a szegények, valamint a munkás- és az alsó középosztály, akkor (különösen azoknak a szemében, akik a gazdasági piramis legtöbb előnyét élvezik) eluralkodna a „káosz". Sokkal többen halnának meg az utcán (ahogy az például a nagy világválság idején történt), ahelyett hogy a köz számára láthatatlan módon otthon, a kórházban, a börtönben, az idősek otthonában vagy a hajléktalanszállón halnának meg. Az egyedi halálesetek és személyes tragédiák, melyeket az AIDS, a rák, a foglalkozá-

[14] A fogyatékos ember kifejezésen kívül a köznyelvben és a szaknyelvben egyaránt használatos még főnévként a fogyatékos, fogyatékossággal élő vagy a fogyatékkal élő kifejezés. Mi a Fogyatékos Emberek Szövetségeinek Tanácsa (FESZT) iránymutatása alapján a fogyatékos ember kifejezést használjuk. *(A szerk.)*

[15] Az eredetiben „buffer zone", azaz ütköző, lökhárító funkciót betöltő terület, aminek szerepe a konfliktusok hevességének csökkentése. *(A szerk.)*

si ártalmak, a környezetszennyezés, a veszélyes fogyasztási cikkek, a cukorbetegség, a szívbetegség, az asztma, a családon belüli erőszak, az egészségügyi ellátás hiánya, a hajléktalanság, a szegénység, a megkülönböztetés és az elhanyagoltság okoz, nem közvetlenül a szemünk előtt történnek, és emiatt az emberek nem képesek felmérni a vagyon koncentrációjának valódi árát. Számos foglalkozás létezik – szociális munkás, ápoló, tanár, tanácsadó, esetkezelő szociális munkás, illetve különféle csoportok kirendelt jogi képviselői –, melyek arra szolgálnak, hogy igazgassák vagy kiválasszák (többnyire osztály, faj, nem, bevándorlási státusz és más szociális kategóriák alapján), hogy ki mennyit kap a 9 százalékból, és hogy minimális ellátást biztosítsanak a rászorulóknak. E foglalkozásokat túlnyomórészt nők űzik, és elsősorban női munkának tekintik őket.

A rászorulókról való gondoskodás értékes és megbecsülésre méltó munka, és a legtöbben nagylelkűen és jó szándékkal végzik. Ám arra is szolgál, hogy elkendőzze a munkahelyek, az élelem, a lakhatás és más értékes források egyenlőtlen elosztását. Amikor az átmeneti szálló az állandó lakóhely, az ételadomány a tisztességes munkahely, a korrepetálás a megfelelő közoktatás, az ingyenkórházak pedig a mindenki számára hozzáférhető egészségügyi ellátás helyébe lépnek, akkor a javak újraelosztása helyett az átmeneti szociális ellátásra fókuszálunk annak érdekében, hogy életben tartsunk embereket.

A pufferzónában működő foglalkozások második funkciója, hogy *életben tartsák a reményt,* és néhányaknak lehetőséget teremtsenek arra, hogy jobb anyagi helyzetbe kerüljenek. Még mindig sokan hisznek abban a mítoszban, hogy ebben a társadalomban bárkinek sikerülhet – hogy mindenki egyenlő esélyekkel indul. Ahhoz, hogy ez a mítosz hihető maradjon, kellenek példaképek, akiknek „sikerült" – szegény családból származtak, de főiskolára mentek, kikerültek a hajléktalanságból, és stabil lakhatáshoz jutottak, vagy annak ellenére találtak munkát, hogy kevés „piacképes" készséggel rendelkeztek. A pufferzónában dolgozók döntenek arról, hogy kik lesznek azok a szerencsések, akik munkát és képzést, főiskolai végzettséget, kiutalt lakást vagy egészségügyi ellátást kapnak. Azokat, akik hozzájutnak ezekhez a javakhoz, példaként állítják a többiek elé annak alátámasztására, hogy a rendszer működik. Ők szolgálnak élő bizonyítékul arra, hogy ha az ember keményen dolgozik, betartja a szabályokat, és nem kérdőjelezi meg a társadalmi rendet vagy a status quót, előrébb fog jutni, és a rendszer bizonyos mértékben megjutalmazza. Néha az előrébb jutás ebben a kontextusban azt jelenti, hogy az ember a pufferzónában kap munkát, és ő maga is azok közé fog tartozni, akik az előnyök elosztásáról döntenek.

Amikor egy lakásügynökségen keresztül, egy közösségben élő száz családból három megfizethető lakhatáshoz jut, vagy egy ifjúsági programon keresztül egy adott szomszédság több száz fiatalja közül egy maroknyi csoport főiskolára mehet, vagy szakmai képzésben részesülhet, akkor a pufferzóna szervezetei elismerik azok teljesítményét, akik boldogulni tudtak, és ezzel tulajdonképpen bizonyítják, hogy a rendszer igenis működik azoknak, akik szabályosan játszanak. Ezután vállon veregethetik magukat, amiért munkájukkal néhányakat hozzásegítettek a sikerhez, ugyanakkor azzal, hogy azon keveseket hozzák fel példának, akik boldogulnak, észszerű társadalmi alapot teremtenek azok hibáztatásához, akiknek nem sikerült, mert nem dolgoztak vagy nem tanultak elég keményen. Ha kevesek egyéni teljesítményére összpontosítunk, az elterelheti a figyelmünket arról, hogy miért nincs elegendő megfizethető lakhatási, tanulási és munkalehetőség mindenki számára.

A pufferzónában lévő munkahelyek harmadik funkciója a rendszer fenntartása azáltal, hogy *ellenőrzés* alatt tartja azokat, akik változtatni akarnak. Miután a piramis alján lévő emberek folyamatosan küzdenek a változásért, a piramis tetején lévőknek szükségük van olyan társadalmi mechanizmusokra, melyek az embereket a helyükön tartják a családban, az iskolában, a lakóhelyen, vagy akár az országhatáron kívül. Rendőrség, biztonsági őrök, börtönőrök, autópálya-rendőrség, seriffek, nemzetőrök, katonák, elöljárók és hivatalnokok, bevándorlási ügyintézők és apák (akiknek a feladata a családban a fegyelem fenntartása) – ezek mind hagyományosan férfiszerepek a pufferzónában, melyek arra vannak kitalálva, hogy az embereket a hierarchiában elfoglalt helyükön tartsák.[16]

A TÁRSADALMI VÁLTOZÁS „MEGZABOLÁZÁSA"[17]

A 20. század második felében az Egyesült Államokban számos csoport követelt – és néhány esetben el is ért – alapvető társadalmi változásokat, például több és jobb munkahelyeket, oktatási lehetőségeket és egészségügyi ellátást. Az uralkodó osztályok felismerték, hogy új stratégiára van szükség ahhoz, hogy elfojtsák az elégedetlenség hangjait az elnyomottak körében, és megnyirbálják a rendszerszintű változásról szóló követeléseket.

A társadalmi rend fenntartása érdekében alkalmazott egyik stratégia a szociális segélyprogramok finanszírozása kormányzati és nonprofit ügynökségeken keresztül. Ez azt a benyomást kelti, hogy a kormány válaszol a felmerülő igényekre, és ráadásul a „fejlődés" illúziójával kecsegtet. Eközben a pufferzóna ügynökei – nem véletlenül – a rendszer megváltoztatását követelő csoportokból kerülnek ki. Az esetek többségében azonban ezek a programok túlszabályozottak, és súlyos forráshiánnyal küszködnek. Csupán ellátást nyújtanak anélkül, hogy foglalkoznának a rendszerszintű problémákkal, pedig anélkül nem lehet felszámolni az igazságtalanságot vagy az egyenlőtlenséget. Ezenkívül azzal, hogy a közösségi vezetőket[18] fizetett programkoordinátori vagy adminisztratív munkakörben alkalmazásba veszik, éket vernek közé-

[16] Ezek a funkcióbeli különbségek a gyakorlatban nem annyira válnak el. Például sok olyan szerepnek, amelynek célja a gondoskodás – mint például a szociális munka –, számos ellenőrző funkciója is van, a rendőrség pedig egyre inkább azzal próbálja puhítani a róla kialakított képet, hogy szorosabban együttműködik a lakossággal, és így erősíti a belé vetett bizalmat.

[17] Az eredetiben „co-opt". Ez a kifejezés azt jelenti, hogy egy másik csoport tagját úgy nyeri meg magának a cselekvő, hogy általában anyagi javakkal járó kinevezésen keresztül a saját csoportja tagjává teszi. A szövegben mindenütt ebben az értelemben használjuk a „megzabolázás" fogalmát. *(A szerk.)*

[18] A közösségszervezés során megszólított emberek közül azokat nevezzük közösségi vezetőknek, akik a fo-

jük és a közösség közé. A közösségi vezetők így az őket alkalmazó kormányzati vagy nonprofit hivatali gépezet lekötelezettjeivé válnak, és nem azoknak az embereknek tartoznak majd elsődleges felelősséggel, akikért dolgoznak.

Ennek a „megzabolázási" folyamatnak jó példáját figyelhetjük meg az 1960-as évek polgárjogi mozgalma esetében. Ennek az alulról szerveződő küzdelemnek az élén afroamerikaiak álltak. Céljuk az volt, hogy teljes jogegyenlőséget harcoljanak ki maguknak, hatalomra és erőforrásokra tegyenek szert, valamint véget vessenek a faji megkülönböztetésnek és a rasszista erőszaknak. Nem elhanyagolható módon, a polgárjogi mozgalom nyomásgyakorló akciói eredményeképpen több afroamerikait alkalmaztak kormányzati tisztségekben, középvezetőként, a felsőoktatásban, az üzleti szektorban és nonprofit szervezeteknél. Ennek hatására létrejött egy szűk fekete középosztály. Noha ezek a küzdelmek sikeresen leszámoltak a szegregáció[19] törvényi formáival, a rendszerszintű rasszizmus[20] számos alakja máig létezik, és a politikai-gazdasági egyenlőségre vonatkozó átfogóbb célok jó része nem valósult meg.

A rasszizmus kérdésével persze ma is gyakran „foglalkoznak" társadalmi intézményeinkben olyan szakemberek, akik maguk is többnemzetiségűek, és interkulturális trénerként, tanácsadóként, szakértőként vagy oktatóként dolgoznak. Bár az uralkodó osztály még mindig szinte kizárólag fehérekből áll, és az afroamerikaiak, az amerikai őslakosok és más színes bőrű emberek többsége még mindig a piramis alján helyezkedik el, a konzervatívok és a média azt az illúziót keltik, hogy jelentős változás történt, hiszen van néhány, a nyilvánosság számára is jól látható, tehetős afroamerikai, és létezik egy szélesebb fekete középosztály. Ez a „bizonyíték" arra, hogy bárkinek, aki színes bőrű, lehetősége van gazdagsághoz és hatalomhoz jutni, ha elég keményen dolgozik.

A polgárjogi mozgalom nem az egyetlen színtér, ahol az uralkodó osztály „megzabolázta" a társadalmi változásért küzdő aktivistákat. Példaként említhetjük még a bántalmazott nők mozgalmát. Itt is történtek előrelépések a probléma kezelésében, valamennyivel jobb válaszokat adnak a közintézmények a férfierőszakra, mint korábban, és bővültek a bántalmazott nőknek nyújtott szolgáltatások. Ám a bántalmazott nők mozgósítására és a férfierőszak megszüntetésére még nem volt szisztematikus, átfogó próbálkozás. Ehelyett létrehoztunk egy (jórészt még mindig elégtelen) szociális ellátórendszert a bántalmazott nők közvetlen szükségleteinek a kielégítésére, valamint új munkahelyek egész hálózatát állítottuk fel a szállókon és az érdekképviseleti szervezetekben, vagyis a pufferzónában, hogy ezeket az igényeket kielégítsük.

Sem a rasszizmus, sem a férfierőszak gyökerét nem lehet feltárni a szűk hatókörű szociális ellátások jelenlegi hálózatán keresztül, vagy a piramis alján lévők szükségleteinek kielégítésével foglalkozó új szakmai gárda segítségével. Sőt, merem állítani, hogy azzal, hogy a nonprofit-ipari komplexum gépezetén keresztül szálltunk szembe a rasszizmussal és a férfierőszakkal, valójában visszalépés történt, mert most még több ellenőrző szerv működik – nagyobb erőkkel lép fel a bevándorlási hivatal, és több rendőr, illetve biztonsági őr ellenőrzi és kriminalizálja a színes bőrű családok életét és a szegény vagy munkásosztálybeli fehér embereket, mint valaha. Alaposan meg kell vizsgálnunk munkánk hatásait, hogy megbizonyosodjunk róla: nem képviseljük-e mi magunk is a szűk szociális ellátórendszeri perspektívát, és nem „zabolázták-e meg" minket is azokkal az állásokkal és kiváltságokkal, melyeket a nonprofit-ipari komplexumban kaptunk.

lyamat során felelősséget vállalnak jelentős feladatok elvégzéséért, és van bázisuk. Bővebben ezen szerepről lásd a kötetben Marshall Ganz: *Közösségszervezés* című tanulmányát. *(A szerk.)*

[19] A szegregáció nemi, nemzetiségi, nyelvi, politikai, származási, vagyoni vagy vallási alapon történő megkülönböztetést jelent. *(A szerk.)*

[20] A rendszerszintű rasszizmus a társadalmi berendezkedés és működések során általánosan megvalósuló faji alapú megkülönböztetést jelenti. *(A szerk.)*

Milyen kérdéseket tegyünk fel magunknak?
Mik a történelmi gyökerei az általad végzett munkának?
Milyen motivációval vagy szándékkal fogtál bele ebbe a munkába?
Kivel vállalsz szolidaritást a piramisban? Azaz kit szeretnél támogatni a munkádon keresztül – a piramis tetején, a pufferzónában vagy az alul elhelyezkedő embereket?
Kinek van haszna az általad végzett munkából?
Előfordulhat-e, hogy a munkáddal vagy a családodban és a közösségben vállalt szerepeden keresztül végeredményben a status quót képviseled, vagy arra tanítod a fiatalokat, hogyan foglalják el a status quo szerinti helyüket?

A NONPROFIT SZEREPE

Az uralkodó osztály legfőképpen azért teremtette meg a nonprofit jogi státuszt, hogy alapítványokat hozhasson létre, és olyan helyen tárolhassa a vagyonát, ahol védve van a jövedelemadótól és az öröklési illetéktől. Az alapítványok lehetővé teszik számukra, hogy ellenőrzés alatt tartsák a családi vagyont. A kormánnyal kötött megállapodás értelmében arra vállaltak kötelezettséget, hogy az alapítványok éves jövedelmének egy nagyon kis százalékát közcélokra fordítsák. Nonprofitok széles hálózata épült ki ennek a pénznek a fogadására és elosztására. A nonprofit adókategória jelentős gazdasági előnyöket biztosít az uralkodó osztálynak: a legtöbb jótékony célú adómentes adomány, amely az uralkodó osztálytól érkezik (közvetlen adomány formájában vagy alapítványokon keresztül), még ma is közvetlenül azok javát szolgálja, akik a gazdasági piramis tetején helyezkednek el. Ezek olyan intézményekhez és programokhoz folynak be, mint az uralkodó osztályhoz közel álló agytrösztök és alapítványok, az uralkodó osztály által látogatott kulturális intézmények (múzeumok, operaházak, színházak, művészeti galériák), vagy az elit iskolák és a magánkórházak.

2000-ben a nonprofit szervezetek több mint 1,59 billió dollár pénzvagyon felett rendelkeztek, és több mint 822 milliárd dollár kiadásuk volt.[21] A nonprofit szerveze-

[21] National Council of Nonprofit Associations: *The United States Nonprofit Sector.* Washington, DC: National Council of Nonprofit Associations, 2000. [Éves jelentés.]

tek a közszolgáltatások biztosításáról szóló szerződések révén jelentős szövetségi és állami pénzekkel is gazdálkodnak, pl. az egészségügy, az oktatás, a lakhatás, a szakképzés és a munkahelyteremtés terén. Az uralkodó osztály a nonprofit szektoron keresztül több milliárd dollárnyi magán- és közpénz felett rendelkezik. Ezeket az összegeket látszólag közcélokra különítették el, de gyakorlatilag semmilyen nyilvános ellenőrzés nincs felettük.

A nonprofit-ipari komplexum nem volt mindig ekkora. A polgárjogi mozgalom idején, amikor nagyszabású felvonulások, ülősztrájkok, tiltakozások és tüntetések zajlottak, a legnagyobb alapítványok stratégái a fekete közösség néhány mérsékeltebb csoportjának anyagi támogatása mellett döntöttek, egyrészt hogy rávegyék őket az együttműködésre, másrészt hogy az ellátáson keresztül csökkentsék az elégedetlenséget. Elkezdtek pénzt folyósítani egyes „elfogadható" (azaz nem radikális) közösségi csoportoknak, hogy megelőzzék és „megzabolázzák" a további tiltakozásokat, és hogy a közpolitikát a szociális szolgáltatásnyújtás irányába mozdítsák el.[22] Eddig az időszakig a legtöbb aktivista és társadalmi változásért küzdő aktív közösségi ember nem volt nonprofit szervezet alkalmazottja. Bár néhányan kaptak fizetést a munkájukért, a legtöbben önkéntesen dolgoztak lakóhelyi egyesületekben, szakszervezetekben, egyházi csoportokban, valamint kulturális és más civil szervezetekben.

Az 1970-es években a nonprofit-ipari komplexum robbanásszerűen megnőtt, mintegy válaszképpen a háborúellenes, a nőjogi felszabadítási, a queer[23] felszabadítási és egyéb társadalmi mozgalmak folytonos tüntetéseire. Röviddel ezután szokványossá vált, hogy emberek fizetést kapnak azért, hogy valami „jót" tegyenek, és ellátást nyújtsanak a közösségben élőknek. A nonprofit menedzsment szakmává vált, és a nonprofit programok számos alfaja fejlődött ki, úgymint ifjúsági munka, erőszak-megelőzés, idősellátás, a családon belüli erőszak áldozatainak nyújtott ellátás, lakhatási szolgáltatások és szakképzési programok.

A jobboldali szervezetek is felhasználták a nonprofit szervezeteket saját céljaik eléréséhez. Amint arra Beth Shulman rámutat, „a jobboldali adományozók mozgalmuk alapjainak vagy vázának kiépítésébe fektettek be, például kiadványokba, kutatóközpontokba, agytrösztökbe, illetve jobboldali tudósoknak, diákszervezeteknek és ifjúsági csoportoknak szánt egyetemi ösztöndíjakba és állásokba". Jean Hardisty munkásmozgalmi aktivista szerint:

Ahelyett, hogy a liberális és progresszív alapítványok felvállalták volna a mozgalomépítést, szociális és érdekképviseleti programokat finanszíroztak, melyek jobb életkörülmények megteremtésével kecsegtettek, és egyenlőséget, illetve toleranciát hirdettek. Ennek a támogatásnak a nagy részét humanitárius segélynek tekinthetjük... Noha a liberális és progresszív adományozók nem tudtak nem tudomást venni a szükségről és a szenvedésről, nem volt meg bennük az az ideológiavezérelt céltudatosság, ami jobboldali társaikban. A jobboldal adományozói minden befektetett dollár után nagyobb politikai haszonra tettek szert, hiszen a támogatott szervezetek és személyek egyaránt a hatalom megszerzéséhez szükséges stratégiai tervre összpontosítottak.[24]

[22] KIVEL, Paul: *You Call This a Democracy?* New York, Apex Press, 2006. 120–124. p. Az alapítványok szerepének részletes ismertetése Joan Roelofs *Foundations and Public Policy* című írásában olvasható (Albany: State, University of New York Press, 2003).

[23] A szerzőhöz hasonlóan a magyar fordításban is a „queer" szót használjuk a szexuális kisebbségek (pl. leszbikusok, melegek, biszexuálisok, transzneműek) gyűjtőneveként. *(A szerk.)*

Az 1980-as évektől, a Reagan-korszak szociális megszorításai miatt sok nonprofitra még nagyobb nyomás nehezedett, mert még több ember alapvető emberi szükségleteiről kellett gondoskodniuk. A szervezetek teljes mértékben magánadományozókra, magánalapítványokra és az egyre apadó kormánydollárokra hagyatkoztak, és így próbáltak megbirkózni az egyre növekvő igényekkel. Ennek következtében sok nonprofit szervezet észszerűtlenül sok időt kezdett azzal tölteni, hogy pályázatokat írjon, az alapítványok előírásainak megfelelő programokat találjon ki, az alapítványok szájíze szerint kövessen nyomon és értékeljen programokat, vagy magánadományokat gyűjtsön közvetlen levélküldés, fogadások, jótékonysági rendezvények és más adománygyűjtő technikák segítségével. Munkájukat úgy kellett végezniük majd prezentálniuk, hogy megfeleljen az uralkodó osztály és képviselői elvárásainak.

Ma az adományozók általában olyan nonprofit programokat támogatnak, melyek a kormány által biztosított ellátás hézagjait töltik ki, elérik az ellátatlan csoportokat, és hangsúlyt fektetnek a szociális ellátók közötti együttműködésre a pénz és más erőforrások gazdaságosabb felhasználása érdekében – vagyis azért, hogy kevesebb pénzből még több szükségletet tudjanak kielégíteni. Bár sokan azért helyezkedtek el ebben a szektorban, hogy ne kelljen a vállalati szektorban dolgozniuk, és hogy szolidaritást vállaljanak a piramis alján lévőkkel, a nonprofit szektor professzionalizálódása és elüzletiesedése, valamint a lakosság egyre növekvő igényei mellett is a csökkenő kormányzati támogatás oda vezetett, hogy sokan kiábrándultak és kiégtek.

A KÖZÖSSÉGI VEZETŐK „MEGZABOLÁZÁSA"

Az uralkodó osztály úgy fogja ki a szelet közösségi vezetőink vitorlájából, hogy állást ad nekik nonprofit szervezetekben és kormányügynökségeknél, és ilyen módon érdekeiket (például a munkahelyük megtartását) úgy igazítja, hogy azok egybeessenek a rendszer fenntartásával. A szociális munkások, rendőrök, krízisszállón dolgozók, interkulturális tanácsadók, terapeuták és biztonsági őrök munkahelye és státusza mind attól függ, mennyire képesek működésben tartani a rendszert, és elhallgattatni az esetleges tiltakozó hangokat a közösségben – bármilyen értelmetlen, kizsákmányoló és igazságtalan legyen is az a rendszer. E munkahelyek léte arra szolgál, hogy meggyőzze az embereket, hogy a hatalmas vagyonbéli különbségek termé-

[24] HARDISTY, Jean: *Mobilizing Resentment: Conservative Resurgence From the John Birch Society to the Promise Keepers.* Boston, Beacon Press, 1999. 16. p.

szetesek és elkerülhetetlenek. Az ingyenkonyhák intézményesítése azt a benyomást erősíti az emberekben, hogy elkerülhetetlen, hogy mindig legyenek olyanok, akiknek nincs elegendő ennivalójuk, míg a tartós elhelyezést nyújtó hajléktalanszállók miatt az emberek azt gondolják, normális, hogy nincs elegendő megfizethető lakhatás. A „megzabolázásról" szóló gondolatmenetében Raymond Breton szociológus világosan rámutat arra, hogy az után, hogy a közösségi vezetőink integrálódnak a pufferzóna bürokráciájába, már nem a közösség érdekeit fogják képviselni:

A megzabolázás olyan folyamat, melynek során a közösségi vezetők közpolitikai irányultságát befolyásolják, szervezeti tevékenységüket pedig egy bizonyos mederbe terelik. A közösségi vezető érdekei összemosódnak egy külső szervezet érdekeivel. Ebben a folyamatban a kisebbségi vezetők és szervezeteik az állami működtetésű szervezetek rendszerében válnak aktívvá, és tanácsadóként vagy bizottsági tagként bekapcsolódnak a döntéshozatali folyamatba. Azáltal, hogy a megzabolázott közösségi vezető bizonyos mértékig bennfentessé válik, jó eséllyel azonosul a szervezettel és annak céljaival. A közösségi vezető nézőpontját a külső szervezet hatóságaival és funkcionáriusaival kialakított személyes kapcsolatok befolyásolják.[25]

Az uralkodó osztály politikai irányelvei, beleértve a nonprofit szektort és a szociális ellátás támogatását is, jó szándékú emberek igen nagy tömegének „megzabolázásához" vezettek. Ebbe a csoportba sorolom mindannyiunkat, akiknek az a szándékunk, hogy „segítsenek" a piramis alján lévő embereknek. Munkánkkal valójában megerősítjük ezeknek az embereknek a képtelenségét arra, hogy változtassanak azon körülményeiken, melyek miatt egyáltalán rászorulnak erre a segítségre. Erőfeszítéseink végső soron az uralkodó osztály javát szolgálják, mivel aktívan támogatják a jelenlegi kizsákmányoló rendszert. Ahelyett, hogy másoknak segítünk, ki kell dolgoznunk az együttműködésnek azt a módját, amely megalapozza a közösség hatalmát.

Milyen kérdéseket tegyünk fel magunknak?
Állami támogatásból működő vagy nonprofit szervezetnél dolgozol?
Honnan származik a szervezet működéséhez szükséges forrás?
Hogyan befolyásolja a finanszírozás a munka irányait?
Mennyi időt töltesz az adományozók igényeinek kielégítésével, és mennyit az érintettek igényeivel?
Milyen mértékben gyengült a programotokban dolgozók kapcsolata azokkal, akiket szolgálni hivatottak, és ezt mennyiben befolyásolták a következők: az adományozók kívánalmai; a dolgozók státusza és fizetése; a munka professzionalizálódása; a szervezetek közösségben betöltött szerepe; a kormányzati szervektől, cégektől, alapítványoktól vagy más nonprofit szervezetektől való függés?

[25] BRETON, Raymond: *The Governance of Ethnic Communities: Political Structures and Processes in Canada.* Westport, CT: Greenwood Press, 2000. Idézi: ALFRED, Taiaiake: *Peace, Power, Righteousness: An Indigenous Manifesto.* Don Mills, ON: Oxford University Press Canada, 2000. 74. p.

Kormányzati és helyi szervekhez fűződő kapcsolataid miatt hogyan gyengült a kötelék azokkal, akikért dolgozol?
Hogyan korlátoznak ezek a kapcsolatok téged abban, hogy felszólalj, és megkérdőjelezd a fennálló hatalmat és annak antidemokratikus, önkényes működését?

HALADNI VAGY ÖSSZEFOGNI?

A haladás a kapitalizmus mantrája. Egész életünkben azon vagyunk, hogy előrébb jussunk. Gyermekeinket is erre ösztönözzük. A társadalmi változásért küzdő aktivisták közül is többen ezt tekintik sikernek. Az Egyesült Államokban elterjedt nézet, hogy társadalmunk felelőssége nem abban áll, hogy mindenki számára megadja az anyagi biztonságot, hanem hogy megteremtse az „egyenlő esélyeket" az előrejutáshoz. Azok, akik megérdemlik – szól a mítosz –, előrébb jutnak; a többiek saját lustaságuk, tudatlanságuk vagy fegyelmezetlenségük miatt vallanak kudarcot. Paradox módon, a közelmúltban néhány, a nők, a queer közösségek, a fogyatékos emberek, a színes bőrűek és a bevándorlók által szervezett politikai megmozdulás is az egyenlő esélyekért folytatott küzdelemként határozta meg magát, vagyis azért, hogy mindenki részt vehessen a versenyben, és előrébb juthasson.

Ám egy piramis alakú gazdasági rendszerben csak néhányan tudnak előrébb jutni. Sokan arra vannak kárhoztatva, hogy pontosan ott maradjanak, ahol vannak, a piramis alján, vagy még lejjebb csússzanak. Így, hogy ekkora vagyon összpontosul a piramis csúcsán, a legtöbb ember előrejutásához nincsen elegendő munkahely, lakáslehetőség, egészségügyi ellátás, vagy elég oktatásra fordított erőforrás. Ebben a gazdasági rendszerben az a fajta esélyegyenlőség, amely valójában csak egyes csoportoknak biztosít egyenlő esélyeket, elkerülhetetlenül más csoportok fokozott kizsákmányolásához vezet. Ha csak az egyenlő lehetőségekért küzdünk – azért, hogy megszüntessük a diszkriminációt, és elegyengessük a pályát –, nem változtatunk az uralkodó osztály elképesztő mértékű vagyoni és hatalmi koncentrációján, és ugyanúgy nem marad elég erőforrásunk a többiek szükségleteinek a kielégítésére. Küzdenünk kell a kizsákmányolás, a kirekesztés, a marginalizáció, a megkülönböztetés és az erőszak konkrét formái ellen, de *ezzel egy időben* dolgoznunk kell a hosszabb távú cél, a vagyon és a hatalom újraelosztásának elérésén is.

Mitől változik meg a rendszer? Hogyan lesz az embereknek több pénze, munkahelye, képesítése, lakhatása, vagy más erőforrása? A történelem tanúsága szerint változás akkor történik, amikor az emberek összefognak. Nálunk egészen hosszú történelme van annak, hogy az emberek összefogtak a társadalmi változásért, például a polgárjogi mozgalom és a nőjogi mozgalmak idején. Mindkét küzdelem esetében meghatároztak közös célokat, kitalálták, hogyan fognak együtt dolgozni és támogatást adni egymásnak, és készítettek egy stratégiát a szervezeti és intézményi változás kikényszerítésére. Amikor az emberek összefognak, közösséget hoznak létre azáltal, hogy projekteket, szervezeteket, barátságokat, kapcsolatokat, koalíciókat és szövetségeket alakítanak ki, és elfogadóbbá válnak a különbözőségek-

kel kapcsolatban. A közös célok meghatározása, egymás támogatása, a szervezeti és intézményi változásért folytatott munka, közösségépítés – ezekkel az eszközökkel tudunk majd jobb világot építeni, és felvenni a harcot az uralkodó osztály által diktált iránnyal. Ezek a tevékenységek konfliktushelyzetbe hoznak minket az uralkodó osztályhatalommal.[26]

Nekünk, akik a progresszív társadalmi változásért dolgozunk, lázadó módjára kell végeznünk ezt a munkát. Stratégiai döntéseket kell hoznunk arról, hogy melyek a rendszer legalapvetőbb ellentmondásai, hogyan tudunk másokkal együttműködésben rávilágítani ezekre az ellentmondásokra, és szerveződni. Szociális ellátóként arra is használhatjuk az erőforrásainkat, a tudásunkat és a státuszunkat, hogy tájékoztassuk és felrázzuk az embereket, és támogassuk a társadalmi változásért történő szerveződést. Elutasíthatjuk, hogy pufferzónaként használjanak minket a saját közösségünkkel szemben. Ehelyett közösségszervező projektek keretében erősíthetjük az összefogást, szakszervezeteket, koalíciókat, szövetségeket, hálózatokat alakíthatunk, valamint segítő és érdekérvényesítő csoportokat hozhatunk létre, és még egy egész sor egyéb tevékenységi forma közül választhatunk a status quo ellen.

Sokan olyan munkát végzünk, melyet szociális ellátásként definiálunk. A közösségünkben az embereknek szükségük van erre az ellátásra, nekünk pedig, az ellátóknak, szükségünk van a munkára. Mások nem a szociális ellátásban dolgoznak. Munkánk a gazdasági piramison belül zajlik, és a gazdaság bármely ágazatában tevékenykedünk is, van választásunk. Együttműködhetünk az uralkodó osztály céljaival, melyeket pályázatokon, adományozókon, alapítványokon, kormányügynökségeken, „jó gyakorlatokon", számszerűsített értékeléseken, standardokon és hagyományos szakpolitikákon keresztül diktálnak. Vagy felvállalhatjuk a szemléletformálás, a szerveződés, a szervezeti és intézményi kritika és a változásért való mozgósítás kockázatosabb feladatát is. Amikor abban támogatjuk az embereket, hogy összefogjanak másokkal, és így nagyobb kollektív erőre tegyenek szert, felforgató tevékenységet végzünk, amely nem szerepel a pufferzónában betöltött állások munkaköri leírásában.

A gond nem a szociális ellátással van. Sok radikális csoport, például a *Black Panthers* (Fekete Párducok)[27] és a zapatisták,[28] a szerveződés eszközeként nyújtottak szociális ellátást. Gond akkor van, ha a hosszú távú társadalmi változás kárára *minden* időnket és energiánkat az ellátás emészti fel. Nyilvánvalóan hatalmas különbség van aközött, hogy egyéni boldogulásuk céljából segítünk az embereknek, vagy arra használjuk a pufferzóna erőforrásait, hogy az összefogásban támogassuk őket. Ezt a különbséget nem szabad figyelmen kívül hagyniuk a nonprofit-ipari komplexum

[26] E kifejezést Taiaiake ALFRED *Peace, Power, Righteousness* című könyvéből kölcsönöztem.

[27] A *Black Panthers* (Fekete Párducok) egy radikális afroamerikai nacionalista szerveződés volt 1966–1982 között az Amerikai Egyesült Államokban. Működése elején a rendőri brutalitás megfékezése ellen fegyveres önvédelmi csoportokba szervezte a kaliforniai Oaklandben élő fekete lakosságot. A szerveződés később beindította ingyenes gyermekétkeztetési programját, amelyet képzési terepnek használt. *(A szerk.)*

[28] A zapatisták Emiliano Zapata Salazar (1879–1919) mexikói forradalmi vezér eszméinek követői. Későbbi követői a neozapatisták, akik 1994-ben fegyveres felkelést robbantottak ki Mexikó egyik legszegényebb tartományában, Chiapasban a kisemmizett indián őslakosok jogaiért. *(A szerk.)*

aktivistáinak, amikor azon gondolkoznak, hogy a szociális ellátás során vajon egyúttal képessé tesszük-e az embereket arra is, hogy a társadalmi változásért dolgozzanak.

Milyen kérdéseket tegyünk fel magunknak?
Mi az elsődleges célja a munkádnak: hogy segítsen az embereknek előrébb jutni vagy, hogy segítsen nekik összefogni másokkal?
Hogyan teremted meg a kapcsolatot a hasonló helyzetben lévő emberek között?
Hogyan táplálod és fejleszted a vezetői készségeket azokban, akikért dolgozol?
Hogyan biztosítod számukra a képviselet lehetőségét az őket támogató szervezetben és egyéb olyan fórumokon, ahol az életüket érintő döntések születnek?
A saját igényeikkel kapcsolatos információn kívül adsz-e tájékoztatást nekik arról is, hogyan akadályozza őket a nagyobb társadalmi/politikai/gazdasági rendszer?
Teremtesz-e olyan helyzeteket, melyekben megélhetik saját hatalmukat, kapcsolatokat építhetnek ki egymással, illetve megtapasztalhatják, hogy közös munkával képesek tenni a változásért?
Segítesz-e az embereknek abban, hogy megértsék az emberiség szakadatlan küzdelmét az erőszak, a kizsákmányolás és az igazságtalanság ellen, és kapcsolódni tudjanak hozzá?

CSALÁDON BELÜLI ERŐSZAK

Vegyük szemügyre például a családon belüli erőszakkal kapcsolatos munkát. Az uralkodó paradigma szerint a családon belüli erőszak interperszonális – személyek közötti – probléma, illetve a normatív heteroszexuális, nukleáris család összeomlásának az eredménye, és a bántalmazott nőket áldozatnak tekinti. Amennyiben ezt elfogadjuk, azt fogjuk célul kitűzni, hogy megvédjük az „áldozatokat" a további erőszaktól, ellátást nyújtsunk nekik, és megpróbáljuk segíteni őket az előrejutásukban (sőt előbb-utóbb abban is, hogy egészséges, heteroszexuális, nukleáris családban élhessenek). Az ügyfeleket egyéni esetekként fogjuk kezelni, ahogy az őket bántalmazó embereket (főként férfiakat) is egyénileg vonjuk felelősségre az elkövetett erőszakért szigorúbb büntetőjogi intézkedéseken keresztül, vagy a bántalmazóknak létrehozott önsegítő csoportok keretében. Megpróbálunk segíteni a túlélőknek, hogy ki tudjanak kerülni a bántalmazó kapcsolatból, és tovább tudjanak lépni az életükben. Mi leszünk a szószólói annak, hogy több ellátásra, meg jobb ellátásra, és kulturálisan érzékeny, illetve többnyelvű ellátásra van szükség, valamint mi is követelni fogjuk a bántalmazó férfiakkal szembeni határozott és hatékony szankciókat. Sikerünket azzal mérjük majd, hogy hány bántalmazott nőt részesítettünk ellátásban. Sikertörténeteink arról fognak szólni, hogyan tudtak egyes nők elmenekülni a családierőszak-helyzetből, és új életet kezdeni. Érdekérvényesítő tevékenységünket pedig akkor fogjuk sikeresnek tekinteni, ha többféle női közösségnek sikerült jobb ellátást nyújtani, illetve ha rácsmögé kerültek vagy megváltoztak a bántalmazók.

Ahelyett, hogy a (heteroszexuális és queer) családon belüli erőszakot a szociális ellátás által diktált értelmezési keretben magyaráznánk (amely egyébként rasszista, szexista és heteroszexista), felfoghatnánk a gazdasági egyenlőtlenségek, a gyarmatosítás vagy az állami erőszak egyéb formáinak, valamint a patriarchális és heteroszexuális normák közvetlen következményeként. Láthatnánk azt is, hogy az az ördögi kör, amelybe a bántalmazott nők kerülnek, a rendszerszintű kizsákmányolás, az elnyomás és az elszigeteltség egyenes következménye. Ez az elemzés azokat a strukturális erőket is figyelembe veszi, melyek benne tartják a nőket a bántalmazó kapcsolatokban: a közösség elfogadását a férfierőszakkal szemben, a jól fizető állások hiányát, a megfelelő gyermekfelügyelet és a megfizethető lakhatás hiányát, és főként az egymástól, az információtól és az összefogáshoz és a változtatáshoz szükséges erőforrásoktól való elszigeteltséget. Közösségszervezőként és erőforrások biztosításával szervezeti és strukturális támogatást nyújthatnánk a bántalmazott nőknek, hogy saját maguk érdekében szerveződjenek. Nem a bántalmazott *nőkért*, hanem *velük* dolgoznánk. „Ők" „mi" lennénk – bántalmazott nők állnának a nőket érő erőszak elleni mozgalom élén, és ők töltenék be azokat az állásokat, melyeket jelenleg az esetek többségében nem bántalmazott nők töltenek be. A sikert azzal mérnénk, hogy mennyire erősek a közösségi vezetőknek szóló képzési programjaink, és hogyan reagál a közösség a családon belüli erőszakra. Arra törekednénk, hogy változást érjünk el azokban a gazdasági, oktatási, rendészeti (és idegenrendészeti), katonai és szociális ellátó intézményekben, melyek elnézik, bátorítják vagy továbbörökítik a nők elleni erőszakot, és kiút nélkül hagyják a bántalmazó kapcsolatban élő nőket. Sikertörténeteink arról szólnának, hogyan váltak a bántalmazott nőkből vezetők, oktatók és szervezők, illetve hogyan fogtak össze egyes közösségek, hogy stratégiát dolgozzanak ki és hatalomra tegyenek szert.

Akár családon belüli erőszakkal foglalkozunk, akár más munkát végzünk a nonprofit-ipari komplexumban, az uralkodó osztály stratégiája a legjobb szándékaink ellenére is könnyen „megzabolázhat" bennünket. Az uralkodó osztály által kialakított pufferzóna-stratégia leheletfinoman működik. Olyan finoman, hogy sokan észre sem vesszük, hogy a pufferzóna-stratégia jóvoltából már attól is jól érezhetjük magunkat, hogy néhány embernek segítünk boldogulni, miközben emberek tömegeit továbbra is kizsákmányolják, bántalmazzák és kisemmizik. Olyannyira finoman működik, hogy gyakran nem vesszük észre, hogy átálltunk egy másik pályára, és már nem az emberek közötti összefogás megszervezése az elsődleges célunk, hanem az, hogy magunknak és a családunknak sikerüljön előrébb jutni. Néhányunk már nem is képzeli, hogy véget vethet a családon belüli erőszaknak, inkább kialakítottunk magunknak egy kis zugot a bántalmazott nők vagy a bántalmazók számára létesített szociális ellátás hatalmas monstrumában. Csak úgy tudjuk elkerülni, hogy tartósan berendezkedjünk az uralkodó osztály uralmát átörökítő modellbe, ha elszámoltathatók vagyunk a piramis alján élő emberek vezette, alulról szerveződő közösségi mozgalmak felé.

Milyen kérdéseket tegyünk fel magunknak, ha családon belüli erőszakkal foglalkozó szervezetben dolgozunk? (Ha nem ilyen területen dolgozunk, alkalmazzuk a kérdéseket saját munkánkra!)
El tudod képzelni, hogy megszűnik a családon belüli erőszak?
Mire lesz ehhez szükség?
Az általad végzett munka hozzájárul a családon belüli erőszak felszámolásához? Hogyan?
Hogyan tekintenek a bántalmazott nőkre abban a szervezetben, ahol dolgozol?
Szociális ellátást nyújtasz, és/vagy a társadalmi változásért dolgozol?
Segítesz a bántalmazott nőknek abban, hogy meglássák, nincsenek egyedül, a problémáik nem egyedülállóak, és a küzdelmeik ezer szálon kötődnek egymáshoz?
Segítesz nekik abban, hogy összefogjanak, és így tudatosabbá váljanak, megosszák egymással az erőforrásokat, és erőt merítsenek egymásból?

ELSZÁMOLTATHATÓSÁG

„Még ha nem is lehetséges belülről megváltoztatni a rendszert, igenis számít, hogy mit tesznek az egyes emberek a rendszerben. Elfogadhatjuk vagy elutasíthatjuk, terjeszthetjük vagy hátráltathatjuk az állam szándékát." – Taiaiake Alfred[29]

„A kérdés tehát az, hogyan őrizzük meg politikánk létfontosságú átalakító jellegét, amikor olyan szervezeti környezetben építjük ezt a politikát, melyet a közösségünkön kívül álló intézmények alakítanak, és ezek nem feltétlenül akarják, hogy az általunk meghatározott feltételekkel maradjunk életben?" – Tamara Jones[30]

Amint arra Taiaiake Alfred és Tamara Jones rámutat, a pufferzónában és a közösségben dolgozók közötti kapcsolatok összetettek és sokszor nehezek, mivel az uralkodó osztály arra használja a pufferzónát, hogy „megzabolázza" mind a társadalmi változásért küzdő mozgalmakat, mind pedig az ezekből kiemelt közösségi vezetőket. A „megzabolázást" csak a közösség tagjai részéről érkező „létfontosságú átalakító jelleg" képes megakadályozni.

Honnan tudhatjuk, hogy éppen „megzaboláznak-e" minket, hogy belesimuljunk az uralkodó osztály szándékába, és pusztán szociális ellátást nyújtsunk, vagy pedig valóban segítünk embereknek abban, hogy összefogjanak? Mi magunktól ezt nem fogjuk megtudni. Nem tudjuk meg abból sem, hogy néhányan azt mondják, jó munkát végzünk, vagy van értelme annak, amit csinálunk. Abból sem tudjuk meg, hogy mi magunk elégedettek vagyunk-e azzal, amit csinálunk. Népszerűség, státusz, jó érzések, pozitív visszajelzés – intézményeink és közösségeink sok olyan embernek is

[29] ALFRED, Taiaiake : *Peace, Power, Righteousness: An Indigenous Manifesto.* Don Mills, ON: Oxford University Press Canada, 2000. 76. p.
[30] JONES, Tamara: Building Effective Black Feminist Organization. *Souls: A Critical Journal of Black Politics, Culture, and Society,* vol. 2. (2000) No. 4. 55. p.

megadják ezeket, akik erkölcstelen, etikátlan, veszélyes, kizsákmányoló, bántalmazó vagy illegális tevékenységet végeznek.

Ha a pufferzóna része vagyunk – mindegy, hogy munkahelyi pozíciónknál vagy anyagi helyzetünknél fogva –, a legfontosabb kérdés, amellyel szembe kell néznünk, a következő: Kinek tartozunk elszámolással? Mivel munkánkat egy rendkívüli módon rétegződött és egyenlőtlen gazdasági hierarchiában és egy egyre inkább szegregált, illetve faji és etnikai szempontból kiélezett társadalomban végezzük, kezdjük azzal a kérdés megválaszolását, hogy elemezzük munkánk hatását a piramis alján lévő közösségekre. Az egyenlőtlenséget örökítjük tovább, vagy a társadalmi igazságosságot mozdítjuk előre? Felhívjuk-e a figyelmet társadalmi, politikai és gazdasági problémáink gyökerére? Kivel dolgozunk? Hány embert érünk el? Munkánk eredményeképpen erősebbek lesznek, és kreatívabb stratégiákat tudnak kidolgozni? Adunk át információt, forrásokat és készségeket az embereknek ahhoz, hogy összefogjanak? Ennek eredményeképpen nagyobb politikai hatást képesek gyakorolni? Milyen hatását látjuk az általunk végzett munkának? Ha tovább folytatjuk, amit most csinálunk, milyen eredménye lesz öt év múlva? Tíz év múlva? Huszonöt év múlva? Például ilyen kérdésekkel szembesíthetjük magunkat a munkánkkal kapcsolatban.

Bárhol is helyezkedünk el a gazdasági piramisban, bármilyen munkát is végzünk, lehetséges a társadalmi igazságosságért dolgozni. Lehetséges hathatósabban szolgálni a szegények és a munkásosztály, a színes bőrűek, a nők, a queerek és a fogyatékos emberek érdekeit. Ám ezt nem könnyű megtenni. Könnyű elfelejteni, hogy mi azért tudunk egyáltalán nonprofit szervezetekben, iskolákban és más szociális ellátószervezetekben *belül* dolgozni, mert olyan sokan szerveződtek *kívül*, azaz a polgárjogi mozgalom, a nőjogi mozgalom, a queer felszabadítási mozgalom és a fogyatékos mozgalom részeként. Fokozatosan függő helyzetbe kerülünk a megélhetésünk miatt, professzionalizálódunk, és nap mint nap próbálunk megfelelni a követelményeknek. Emiatt hajlamosak vagyunk egyre inkább elveszíteni a kapcsolatot azokkal a társadalmi igazságossággal kapcsolatos ügyekkel, amelyek munkánk eredői. Ez a gazdasági, faji és nemi igazságosságért folytatott mindennapi politikai küzdelem, amely tulajdonképpen az erőszak különböző formái ellen és egy erősebb közösségért folyik.

Kisodródunk a társadalmi igazságosságért folyó szerveződés peremére, és nem maradhatunk hűek a társadalmi igazságosság értékeihez, ha elszigetelten, egy nonprofit szervezetben dolgozunk. Munkánk részeként hozzátartozunk egy olyan emberekből és szervezetekből álló nagyobb hálózathoz, amely a nonprofit-ipari komlexum falain kívül küzd az igazságosságért. Ahhoz, hogy hatékony döntéseket hozzunk saját munkánkkal kapcsolatban, e csoportok számára kell elszámoltathatónak lennünk, és az ő tevékenységükből és ügyeikből kell iránymutatást merítenünk. Ez az elszámoltathatóság olyan kapcsolódási ponttá válik, amely megtöri az elszigeteltséget, és növeli a társadalmi igazságosságért folytatott aktivizmusunk hatékonyságát.

Befejezésképpen álljon itt néhány javaslat, melyek segítenek elgondolkodni az alulról szerveződő közösségekkel és a társadalmi igazságosságért folytatott küzdelmekkel szembeni felelősségünkről. Hat kérdést teszek fel, melyeket a jelenlegi politikai kontextus ismeretében kellene megválaszolnunk.

Ki felügyeli a munkádat? Nem arra gondolok, hogy ki alkalmaz, szerződtet vagy finanszíroz, bár ezek is érdekes szempontok egy munkahelyhiánnyal küszködő konzervatív politikai környezetben. Hanem arra, hogy kik azok a civil aktivisták, akik tanácsot adnak és értékelik a munkádat? Ha az erőszak ellen küzdő férfi aktivista vagy, különösen fontos, hogy elszámoltatható legyél olyan nők számára, akik különböző szexizmusellenes szerveződésekben vesznek részt. Ha fehér vagy, döntő fontosságú, hogy elszámoltatható legyél olyan színes bőrű emberek számára, akik progresszív rasszizmusellenes munkát végeznek, hogy tevékenységed még véletlenül se hasson a polgárjogi mozgalmak vívmányainak ellenében, vagy nehogy bármilyen más módon egybeessen a színes bőrűeket érő támadásokkal. Amennyiben anyagilag kiváltságos helyzetben vagy, meg kell hallgatnod a gazdasági igazságosságért küzdő szegény és munkásosztálybeli embereket. Ezek természetesen nem egymástól elkülönült identitások. Elszámoltathatónak kell lennünk olyan csoportok és szervezetek felé is, amelyek sok ügyön keresztül küzdenek a társadalmi igazságosságért.

Nemzetiségi, faji, nemi és anyagi hovatartozásodtól függetlenül, aktivistaként (különösen olyan aktivistaként, akinek bejárása van a pufferzónába) elszámoltathatónak kell lenned a társadalmi igazságosságért küzdő mozgalmak élharcosai felé. Kritikai hozzáállásodat megőrizve folytass velük párbeszédet, és közben tartsd észben, hogy faji és nemi hovatartozásod, osztályod, szexuális orientációd, képzettséged vagy más kiváltságaid folytán minden bizonnyal arra szocializálódtál, hogy azt gondolod, magadtól is tudod a választ mindenre, és nem hallgatod meg azokat, akiknek kevesebb társadalmi és politikai hatalma van (ez a belsővé tett felsőbbrendűség). Ezért aztán úgy gondolom, fontos, hogy a kiváltságos aktivisták közvetlenül részt vegyenek valamilyen alulról szerveződő küzdelemben, és mindenképpen alaposan és kimerítően konzultáljanak a többi hasonlóan tevékeny aktivistával.

Részt veszel a társadalmi igazságosságért folyó közösségi bázisú küzdelmekben? Ha nem veszel részt aktívan valamilyen mozgalomban – legyen az a javak újraelosztásáért, a bevándorlók jogaiért, a környezetszennyezés ellen, a rendőrségi brutalitás ellen, a kiterjedt egészségügyi ellátásért, a férfierőszak ellen vagy a békéért folytatott küzdelem –, akkor hogyan tanulsz? Milyen modell alapján dolgozol? Milyen gyakorlatokból merítesz a munkád során? Elszámoltatható vagy-e például a férfierőszak megszüntetéséért küzdő közösségek felé, ha te magad nem veszel részt politikailag e küzdelem valamely részében? Lehetsz-e hatékony rasszizmusellenes tréner, ha nem veszel részt rasszizmusellenes megmozdulásokban?

Része-e a munkádnak a politikai küzdelem? Felhívod-e programjaid/szolgáltatásaid/képzéseid résztvevőinek a figyelmét a politikai részvétel éppen aktuális lehetőségeire? Olyan ügyeken dolgozol a résztvevőkkel, amiket ők határoznak meg, vagy amiket te, az adományozók, vagy mások, akiknek jobbak a kapcsolataik és több a hatalmuk? Adsz-e eszközöket és erőforrásokat a résztvevőknek ahhoz, hogy elkezdhessenek foglalkozni a szerintük legégetőbb témákkal, legyen szó olyan közpolitikai

ügyekről, mint a bevándorlás, a pozitív diszkrimináció, a jóléti ellátások, az egészségügy, a munkahely, a lakóhely, vagy olyan közösségi ügyekről, mint a munka, az oktatás, az erőszak vagy a veszélyes hulladék? Miután kapcsolatba léptek veled, össze tudják kötni a frissen hallottakat a saját életükben megtapasztalt erőszakkal? Figyelembe veszed igényüket a túlélésre, a biztonságra, az anyagi jólétre és a politikai cselekvésre?

Konfliktusos kapcsolatban vagy a hatalmon lévőkkel? Az uralkodó osztály – a piramis tetején lévők – agresszívan és kitartóan igyekeznek megtörni és kizsákmányolni a piramis alján lévőket. Amennyiben a piramis alján lévők felé vagy elszámoltatható, szükségszerűen összeütközésbe kerülsz ezzel a törekvéssel. Hajlandó vagy a hatalom szemébe mondani az igazságot, még akkor is, ha ezzel azt kockáztatod, hogy elveszíted a jelenlegi állásod, vagy ellehetetleníted jövőbeli lehetőségeidet bizonyos szervezeteknél? Vagy megtartod magadnak a véleményedet, hogy ne kelts felháborodást a „hatalommegosztás" tárgyalóasztalánál? Mivel magyaráztad azokat a helyzeteket, amikor nem vontad kérdőre a hatalmat?

Segítesz hatalomhoz és erőforrásokhoz jutni azoknak, akik a küzdelem élvonalában harcolnak? Következetesen támogatod az alulról jövő szerveződésekben részt vevő emberek hozzáférését az információhoz, erőforrásokhoz, eszközökhöz, pénzhez, kutatáshoz és kapcsolatteremtésüket egymással?

Segítesz az embereknek összefogni? Egyszerű és ideális volna, ha létezne egy összetartó közösség, amely felé az ember elszámoltatható lenne. De kevés ilyen közösség van társadalmunkban, és még kevesebben állunk velük kapcsolatban. Úgy vélem, az elszámoltathatóság azt jelenti, hogy ilyen összetartó közösségek létrejöttét és fennmaradását segítjük elő. A programodból kikerülő bántalmazott nők például látják-e, hogy kapcsolatba kerülhetnek más bántalmazott nőkkel és szövetségeseikkel? Az osztályodban lévő diákok olyan közösség tagjainak érzik-e magukat, ahol együtt tanulnak és cselekszenek a változásért? A társadalmi változást olyan emberek érik el, akik megértik kölcsönös egymásrautaltságukat, valamint tudatában vannak közös szükségleteiknek, céljaiknak és érdekeiknek. Segítesz az embereknek meglátni, hogy nincsenek egyedül, hogy a problémáik nem egyediek, és hogy küzdelmeik összefüggnek? Segítesz nekik összefogni a tudatosság növelése, az erőforrások megosztása és a mozgósítás érdekében?

A nonprofit-ipari komplexumban az uralkodó osztály és annak vezetői felé tartozunk elszámolással – az alapítványok, adományozók, kormánytisztviselők, nagyobb nonprofit szervezetek, kutatóintézetek, egyetemek és a média felé. Ezek a felülről irányított elszámoltathatóság példái. Én ehhez képest az alulról irányított elszámoltathatóságot javaslom, amely során az alulról szerveződő küzdelmek élharcosainak lesz meghatározó szerepe. Te ki felé vagy elszámoltatható?

Konzervatív politikai időket élünk, egy romló teljesítményt nyújtó gazdaságban, melyben a faji és etnikai, nemi, vallási és homofób erőszak széles körben elterjedt és elfogadott. Talán bizonytalan vagy, mennyire lehetséges hatékony politikai tevékenységet végezni ebben a környezetben. Talán tartasz attól, hogy elveszíted az állásod és a megélhetésed, vagy csökken az életszínvonalad, ha kockáztatsz. Ezek jogos aggodalmak. Ugyanakkor elérkezett az idő az egyre erősebb és átfogó szerveződésre a társadalmi igazságosságért. Ez sokunk számára lehetőség arra, hogy egyértelműen a szerveződők oldalára álljunk, és újra visszatérjünk ahhoz a célhoz, ami miatt eredetileg belefogtunk ebbe a munkába: hogy véget vessünk az erőszaknak és a kizsákmányolásnak. Ez a társadalmi igazságosság és a valódi egyenlőség eszméje, melyet a közösségi vezetők és a közösség ereje által lehet megvalósítani.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönettel tartozom Bill Aalnak, Allan Creightonnak, Luz Guerrának, Micki Luckey-nak, Nell Myhandnek, Suzanne Pharrnak, Hugh Vasqueznek és Shirley Yee-nek a bátorításért és a javaslatokért.

Felhasznált irodalom:

ALFRED, Taiaiake: *Peace, Power, Righteousness.* Don Mills, ON: Oxford University Press Canada, 2000.

BRETON, Raymond: *The governance of Ethic Communities: Political Structures and Processes in Canada.* Westport, CT, Greenwood Press, 1990. Idézi: ALFRED, Taiaiake: *Peace, Power, Righteousness: An Indigenous Manifesto.* Don Mills, ON: Oxford University Press Canada, 2000. 74.

HARDISTY, Jean: *Mobilizing Resentment: Conservative Resurgence From the John Birch Society to the Promise Keepers.* Boston, Beacon Press, 1999.

JONES, Tamara: Building Effective Black Feminist Organization. *Souls: A Critical Journal of Black Politics, Culture, and Society,* vol. 2. *(2000) No.* 4. 55–60. p.

KIVEL, Paul: *You Call This a Democracy?* New York, Apex Press, 2006.

KIVEL, Paul: *You Call This a Democracy? Who Benefits, Who Pays, and Who Decides?* New York, Apex Press, 2006.

NCNA – National Council of Nonprofit Associations: *The United States Nonprofit Sector.* Washington, DC: National Council of Nonprofit Associations, 2001. [Éves jelentés.]

WOLFF, Edward N.: *Recent Trends in Wealth Ownership, 1983–1998.* Annandale-on-Hudson, NY: Jerome Levy Economics Institute, 2000.

ZINN, Howard: *A People's History of the United States: 1492–Present.* New York, Harper Perennial, 2003.

Ai-jen Poo

KÖZÖSSÉGSZERVEZÉS SZÍVVEL-LÉLEKKEL[1]

A New York-i háztartási alkalmazottak munkajogi[2] kampányának tanulságai

A legjobb közösségszervező kampányok olyanok, mint a nagy szerelmek. Más szemüvegen át kezdjük látni a világot. Váratlan módokon változunk meg. Nem tudunk aludni, mégis tele vagyunk energiával. Új kapcsolatokat alakítunk ki, elkezdenek új dolgok érdekelni. Nyitottabbá válunk a minket körülvevő világra. Megváltozik az életérzésünk, és szinte olyan, mintha újjászülettünk volna. És ami a legfontosabb, olyan érzések kerítenek hatalmukba, amelyekről korábban el sem tudtuk volna képzelni, hogy lehetségesek. Ahogyan a nagy szerelmek, a legnagyszerűbb kampányok is az átalakulás lehetőségét kínálják számunkra. Megtapasztaljuk szándékaink valódi mélységét, és átéljük azokat a dolgokat, amelyek közösek bennünk és másokban, a különbségek ellenére is. Kiemelik kölcsönös egymásrautaltságunkat, és segítenek meglátni, hogy a kapcsolatainkon keresztül valódi változást érhetünk el saját életünkben és a körülöttünk lévő világban egyaránt.

New York államban a háztartási alkalmazottak munkajogainak törvénybe foglalásáért folytatott harc egy ilyen jól sikerült közösségszervező kampány volt. A kampányt a *Domestic Workers United* (Egyesült Háztartási Alkalmazottak) és a *New York Domestic Workers Justice Coalition* (New York-i Szövetség a Háztartási Alkalmazottak Jogaiért) szervezte. A háztartási alkalmazottak munkaviszonnyal kapcsolatos jogait rögzítő törvény immáron állami szintű jogszabály, amely elismeri a háztartási munkát, és megállapítja az alapvető munkaügyi szabályokat. Ez a törvény az első a maga nemében, rendelkezik a túlóra megfizetéséről, a diszkriminációval szembeni védelemről és egyéb alapvető juttatásokról több mint 200 000 – többnyire színes bőrű bevándorló – nő számára, akik dadaként, házvezetőnőként és idősgondozóként dolgoznak New York államban. A munkajogaik törvénybe foglalásáért folytatott harc leginkább egy szerelmi viszonyra hasonlított, tele izgalmas pillanatokkal, inspiráló fejlődéssel és életre szóló változást hozó küzdelmekkel. A sokévnyi erőfeszítés során

[1] A szöveg eredeti címe: *Organizing with Love*, amely a *Center for the Education of Women* (Női Oktatási Központ) honlapján érhető el. A tanulmány szerzője a *Domestic Workers United* (Egyesült Háztartási Alkalmazottak) tagja. A szöveget kísérő lábjegyzetek a kötet szerkesztőitől származnak.

[2] Az itt eredetileg használt angol „Bill of Rights" egy metaforikus kifejezés, mely az Amerikai Egyesült Államok alkotmányának első tíz, azonos néven ismertté vált és gyakran hivatkozott módosítására utal, ami az állampolgárok jogait hivatott biztosítani. *(A szerk.)*

a háztartási alkalmazottak és a közösségszervezők mást se hallottak, csak azt, hogy a lehetetlenre vállalkoznak. De mi hittük, hogy győzhetünk.

A munkajogi törvény bevezetését célzó hatéves közösségszervező kampányunk először 2009-ben aratott jelentős győzelmet. A New York-i állami közgyűlés[3] ekkor fogadta el azt a törvényjavaslatot, amelynek értelmében részben megszűnt a háztartási alkalmazottak kirekesztése a meglévő munkajogi védelemből. Ezután, 2010. június 1-jén New York állam szenátusa két hosszú órán át tárgyalta a háztartási alkalmazottak munkajogi törvényjavaslatának tartalmát. A törvényalkotók egyrészről azzal érveltek, hogy ebben a nehéz gazdasági helyzetben nem lehet többet követelni a munkaadóktól. Másrészről egyik törvényalkotó a másik után mesélte el saját anyjának vagy nagyanyjának a történetét, akik háztartási alkalmazottként, feketén dolgoztak, hogy eltartsák a családjukat. A vita szavazással zárult, és a képviselők 33-28 arányban elfogadták a törvényjavaslatot. A szenátusi törvényjavaslat sokkal messzebb ment, mint amit az állami közgyűlés fogadott el, mert ebben valódi juttatások is szerepeltek, mint például a fizetett szabadság, tehát olyan juttatások, melyeket egy munkavállaló egyedül sohasem tudna kialkudni magának. Július 1-jén a két törvényjavaslatot összedolgozták, és David A. Paterson kormányzó beleegyezett, hogy aláírja. Az aznap délután kiadott hivatalos nyilatkozatában ezt mondta a törvényjavaslatról:

Ma a törvényhozás mindkét szintje elfogadott egy törvényt, melyet méltán nevezhetünk történelmi jelentőségűnek. Ez a törvény New Yorkot az ország első olyan államává teszi, amely törvénybe foglalja a munkavállalók azon csoportjának alapvető jogait, amely történelmileg és igaztalanul mind ez idáig ki volt rekesztve ebből a védelemből: a háztartási alkalmazottak jogait, akik a gyermekeinkre vigyáznak, az otthonunkat takarítják, és társaságot jelentenek az időseknek. Munkájuk felbecsülhetetlen értékű, és törvényeink eddig mégsem ismerték ezt el. Ez a törvény változtatna ezen, és mintaként szolgálhatna a változáshoz az egész ország számára... Legfőképpen annak a több ezer háztartási alkalmazottnak szeretnék köszönetet mondani, akik megszervezték magukat, és kiharcolták ezt a törvényt. Ők példát mutatnak mindannyiunknak abban, hogyan lehet a hitetlenség és kétkedés közepette küzdelem és odaadás árán pozitív változást elérni. Ez a siker az övék, és örömmel írom alá a nevükben, és emelem törvénnyé a javaslatot.

Ezt megelőzően a háztartási alkalmazottak többnyire láthatatlanok voltak. A kérdés akkor még az volt, hogy kell-e őket szerepeltetni a munkaügyi törvényben. Ma már az a kérdés, hogy milyen többletjuttatásokat és munkajogi védelmet kapnak, és milyen messzire megyünk el, hogy visszaállítsuk az emberi méltóságukat?

Nem csak arról van szó, hogy győzelmet arattunk egy olyan törvény ügyében, amit sokan lehetetlennek tartottak. Sokkal többet értünk el ennél. Ahogy a leküzdendő nehézségek is sokfélék voltak, a kampányunk is számos szinten eredményezett átala-

[3] New York állam törvényhozása kétkamarás, mely az alsóházként funkcionáló közgyűlésből (Assembly) és a felsőház szerepét felvállaló szenátusból (Senate) áll. Mindkét ház tagjait kétéves periódusra választják, és az állam fővárosában, Albanyban üléseznek.

kulást. A munkajogi kampány változást idézett elő az egyes emberekben, valamint az emberek közötti, a szervezetek közötti és a mozgalmak közötti viszonyokban is. Küzdelmünk olyan általánosabb társadalmi értékeket és struktúrákat kérdőjelezett meg, melyek nemzedékeken át tagadták a nők otthon végzett munkájának elismerését.

Az elmúlt tíz évben abban a megtiszteltetésben volt részem, hogy az Egyesült Háztartási Alkalmazottak vezető közösségszervezője lehettem. Azért írtam meg ezt a cikket, hogy megosszam másokkal is inspiráló történetünket, és levonjam a legfontosabb következtetéseket, melyekre az elmúlt tíz évben jutottunk. Legfőképpen azt szeretném kiemelni, hogy a munkánk rámutat arra, milyen fontos meghaladni a saját érdekeink szűk látókörű értelmezését, és olyan módon szerveződni, ami megbecsüli és híven tükrözi kapcsolatainkat és egymásrautaltságunkat.

AZ OTTHON VÉGZETT MUNKA VILÁGA

Munkafeltételek: Mielőtt belevágunk a történetbe, adunk némi háttér-információt a háztartási munka világáról. A háztartási alkalmazottak – akik életünk néhány legfontosabb elemével, vagyis a családunkkal és az otthonunkkal foglalkoznak – ma az Egyesült Államok legkiszolgáltatottabb dolgozói között vannak. Becslések szerint mintegy 2,5 millió nő dolgozik háztartási alkalmazottként. Gyakran látnak el ápolói, rajztanári, tanácsadói, korrepetitori, asszisztensi és dietetikusi feladatokat is. Csak New York város körzetében több mint 200 000 színes bőrű nő indul el kora reggel otthonról, nemegyszer még sötétben, hogy beérjen a munkahelyére, mielőtt munkaadója munkába indulna. Néhányan ott is laknak a munkaadójuknál, és éjjel-nappal gondoskodnak ezekről a családokról. Minél több órát töltenek munkaadójuk otthonában, annál kevesebb idejük jut arra, hogy megadják a saját gyermekeiknek kijáró gondoskodást: a tápláló ételeket, a segítséget a házi feladatban és az esti mesét. Sok háztartási alkalmazottnak otthon kell hagynia a gyermekét a hazájában. Annak ellenére, hogy az egész gazdaság az ő munkájukra épül, hosszú ideig észre sem akarták venni őket. A háztartási alkalmazottak munkáját a történelem során mindig a nők otthon végzett fizetetlen munkájával, illetve a fekete és a bevándorló nők alulfizetett munkájával hozták összefüggésbe. Az iparág a mai napig nem örvend kellő megbecsültségnek.

„Maria" közép-amerikai, a hatvanas éveinek derekán járó nő, aki New Yorkban dolgozik háztartási alkalmazottként. Az ő története jól példázza sok más háztartási alkalmazott tapasztalatát. Maria azért jött az Egyesült Államokba, hogy el tudja tartani a családját. A fia cukorbeteg, és a hazájában nem tudott annyi pénzt keresni, hogy fizetni tudja a drága inzulinkezelést. Miután New Yorkba érkezett, egy fogyatékos gyermek mellett talált gondozói állást. A gyermek „teljes munkaidőben" történő ellátása mellett munkaadói arra is igényt tartottak, hogy főzzön, takarítson és vasaljon az egész családra. Maria napi 18 órát dolgozott, a hét hat napján, kevesebb mint 3 dolláros órabérért. Munkaadója házának alagsorában lakott, ahol egy csőtörés következtében a szennyvíz elöntötte a padlót az ágya körül. Az utcáról összeszedett kartonokat és deszkákat kellett leraknia, hogy esténként meg tudja közelíteni az ágyát. Miután három évig élt és dolgozott ilyen körülmények között, munkaadói minden előzetes figyelmeztetés és végkielégítés nélkül felmondtak neki. Maria elmondása szerint munkaadója semmilyen magyarázattal nem szolgált. „Megkértem, legalább aznap éjjel hadd maradjak még a házban, hogy aztán kereshessek magamnak új lakást. Semmit nem aludtam, csak azon gondolkoztam, mihez kezdjek most. Senki nem tudja, min mentem keresztül azon az éjszakán."

Felbecsülhetetlen hozzájárulás: A háztartási alkalmazottak gazdasági hozzájárulása az Egyesült Államok városainak életéhez felbecsülhetetlen. Azzal, hogy ezek a nők gondoskodnak munkaadóik családjáról és otthonáról, lehetővé teszik a munkaadók számára, hogy dolgozni járjanak. Ám mivel a nők otthon végzett munkáját soha nem vették figyelembe az országos munkaügyi statisztikákban, nehéz számszerűsíteni e munkaerő gazdasági jelentőségét. Úgy tudjuk felbecsülni ezeknek a munkavállalóknak a hozzájárulását, ha elképzeljük, mi történne, ha megvonnák tőlünk a munkájukat. Ha a háztartási alkalmazottak sztrájkolnának, a városokban szinte minden iparágat megbénítanának. Az orvosok, a jogászok, a bankárok, a tanárok, a kisvállalkozók, a civil szférában dolgozók és a médiában dolgozók is mind érintve volnának. Az egész város gazdasága megrendülne.

A háztartási alkalmazottak hozzájárulása hazájuk gazdaságához is nélkülözhetetlen. Többségük színes bőrű, a globális délről érkezett bevándorló nő, akik hatalmas nyomás alatt állnak, hogy elegendő pénzt keressenek ahhoz, hogy mind az Egyesült Államokban, mind pedig a hazájukban támogatni tudják a családjukat. Egy New York-i háztartási alkalmazottak körében nemrégiben végzett felmérés szerint, melyet a *DataCenter* (Adat Központ) és az Egyesült Háztartási Alkalmazottak szervezete készített, a háztartási alkalmazottak 98 százaléka külföldi születésű, és 59 százalékuk az elsődleges kenyérkereső a családban. Ezek a nők azért indulnak el az Egyesült Államokba, hogy munkát találjanak, és amikor megérkeznek, azzal szembesülnek, hogy a háztartási munka szinte az egyetlen elérhető munkalehetőség számukra. A háztartási munkából származó pénzküldemények a globális dél számos országában a legfőbb bevételi forrásnak számítanak.

Kizárva az alapvető munkajogi védelemből: Mivel a háztartási munka az egyik legrégebbi foglalkozás országunkban, és mivel központi szerepet játszik gazdaságunkban, az ember azt gondolná, a munkaügyi törvények védelmet biztosítanak a háztartási alkalmazottaknak. Az igazság ellenben az, hogy a New Deal[4] óta az Egyesült Államok munkaügyi törvényei kifejezetten nem vonatkoznak a háztartási alkalmazottakra. E kirekesztés oka a rabszolgaságban keresendő. A 20. század első felében az ország háztartási alkalmazottainak és mezőgazdasági munkásainak zöme

[4] A „New Deal" Franklin Delano Roosevelt egyesült államokbeli elnök belpolitikája volt 1932-es megválasztását követően 1938-ig. Ennek keretében állami beavatkozással igyekeztek talpra állítani a gazdaságot a világválságot követően, továbbá számos munkaügyi és szociális (pl. társadalombiztosítási) jogszabályt fogadtak el.

afroamerikai volt. Az 1930-as években a New Deal munkaügyi törvényeiről szóló vitában a Kongresszus déli tagjai – akik egy afroamerikai munkásmozgalom megszületésétől tartottak – megakadályozták, hogy a mezőgazdasági munkásokat és a háztartási alkalmazottakat szerepeltessék az országos munkaügyi törvényekben.

Még ha szerepelnének is a munkaügyi törvényekben, az iparág szerkezete megnehezíti a háztartási alkalmazottak megszervezését, vagy az alapvető munkaügyi szabályozás kikényszerítését. A munkahelyek magánemberek otthonai, a munkaviszony feltételei és a munkakörülmények pedig házról házra változnak. Mivel nincsenek világosan lefektetett szabályok és az alapvető jogokat biztosító törvények, a dolgozóknak egyenként, napi szinten kell foglalkoztatásuk feltételeiről tárgyalni, ráadásul olyan helyzetekben, melyekben nincsenek igazán jó alkupozícióban. A munkavállalók többnyire az állásukat kockáztatják, ha alapvető jogokra vagy szükségletekre hivatkozva el szeretnének érni valamit, például egy délutáni kimenőt, hogy elmehessenek orvoshoz vagy mammográfiára. Még azon kevés munkaadó esetében is, akik tisztességesen meg akarják fizetni a háztartási alkalmazottakat, kevés információ áll rendelkezésre a szabályozásban lefektetett jogokkal és kötelezettségekkel kapcsolatban.

E dinamikák – a háztartási alkalmazottak faji és etnikai alapú kizárása a munkajogi védelemből, a nők otthon végzett munkájának nemi alapú leértékelése, az iparág decentralizált szerkezete és a globális délről érkezett bevándorlókra nehezedő gazdasági nyomás – összjátéka következtében a háztartási alkalmazottak rendkívül ki vannak szolgáltatva a kizsákmányolásnak és a bántalmazásnak. Ebben a kontextusban a szerveződés egyrészről roppant nehéz, másrészről teljességgel elengedhetetlen. Az elmúlt tíz évben New York háztartási alkalmazottai kifejlesztettek egy innovatív szerveződési modellt, hogy alkalmazkodjanak az iparág sajátos dinamikájához, és alulról szerveződő hatalmat építsenek a dolgozóknak.

AZ EGYESÜLT HÁZTARTÁSI ALKALMAZOTTAK TÖRTÉNETE

Megszületik az Egyesült Háztartási Alkalmazottak: Az Egyesült Háztartási Alkalmazottak két közösségi szerveződés, a *CAAAV – Organizing Asian Communities* (CAAAV – Ázsiai Közösségek Szerveződése) és az *Andolan – Organizing South Asian Workers* (Andolan – Dél-ázsiai Dolgozók Szerveződése) közös tevékenységének nyomán jött létre 1999-ben. A két szervezet ekkor már évek óta harcolt az ázsiai közösségek dolgozóit ért igazságtalanságok ellen. Ám egyértelmű volt, hogy az ázsiai nők a háztartási munkaerő csupán kis hányadát teszik ki. A háztartási alkalmazottak többsége karibi és latin nő volt, de nem létezett olyan szervezet, amely az ő bevonásukkal működött volna. Annak érdekében, hogy az összes háztartási alkalmazottat bevonó, átfogó szerveződést építsenek fel, a CAAAV és az Andolan úgy döntött, megpróbálja elérni ezeket az érdekképviselet nélküli dolgozókat, megkérdezi őket a munkakörülményeikről, és felkelti érdeklődésüket a szerveződés iránt.

Beverly Alleyne, a barbadosi dada, aki egy fiatal családnál dolgozott a New York-i Upper West Side-on, már régóta várt egy ilyen szervezet megalakulására. „Sehová nem fordulhatunk, ha a munkaadóink megpróbálnak kihasználni bennünket – mondta. – Ezért többnyire inkább hallgatunk." Beverly eljött a karibi dolgozók első találkozójára, ami a CAAAV és az Andolan toborzókampányának eredményeként jött létre. Az első találkozókon részt vevő nők úgy döntöttek, szervezőbizottságot alakítanak. Ezt követően 2000-ben alakult meg az Egyesült Háztartási Alkalmazottak szervezete. Azóta fő célja a háztartási alkalmazottak szervezetlen közösségének megszervezése és a meglévő csoportok tevékenységének összehangolása. Ma a szervezet karibi, latin és afrikai dadákat, házvezetőnőket és idősgondozókat tömörít New Yorkban. A szervezet hatalomért, tiszteletért és tisztességes munkakörülményekért küzd azzal a céllal, hogy kiterjedt bázissal rendelkező mozgalmat hozzon létre a társadalmi változásért.

Az első lépések: Az Egyesült Háztartási Alkalmazottak kezdetben egyéni támogatókampányokat szervezett olyan dolgozók megsegítésére, mint amilyen Maria is volt, akikkel a munkaadóik rosszul bántak, akik nem kapták meg a bérüket, vagy embercsempészet áldozatai voltak. Az Egyesült Háztartási Alkalmazottak tüntetéseket szervezett a munkaadók munkahelyénél, és az *Urban Justice Center* (Városi Jogvédő Központ), a *City University of New York Immigrant and Refugee Rights Clinic* (New York-i Városi Egyetem Bevándorló- és Menekültjogi Klinika) szervezeteivel, valamint számos más jogi partnerrel együttműködésben pert indított a mulasztást elkövető munkaadók ellen. A jogi eszközök és a közvetlen nyomásgyakorlás együttes alkalmazásával a szervezet 450 000 dollárnyi ellopott bér behajtásában működött közre.

A munka előrehaladtával világossá vált, hogy a dolgozók körében végzett ismeretterjesztés és az eseti küzdelem nem fogja biztosítani a munkavállalók számára szükséges védelmet. Meg kellett találni a módját, hogy változtassunk a munkaügyi törvényeken. 2002-ben az Egyesült Háztartási Alkalmazottak úgy döntött, tesz egy próbát, hogy mennyire lehetséges törvényi védelmet kiharcolni a háztartási alkalmazottaknak. Azt akartuk megtudni, hogy egy törvényváltozásért folytatott kampány vajon megmozgatná-e a dolgozókat, segítene-e a szervezet építésében. Azt is szerettük volna tudni, hogy nyerhetünk-e. Abban az évben az Egyesült Háztartási Alkalmazottak sikeres kampányt folytatott egy New York-i városi szintű rendeletért, amely arra kötelezte a háztartási alkalmazottakat közvetítő irodákat, hogy tájékoztassák a munkavállalókat és a munkaadókat a munkával kapcsolatos alapvető jogokról. 2003-ban, a szavazás napján háztartási alkalmazottak töltötték meg a városháza gyűléstermének karzatát, és ez a felirat volt náluk: „Az első lépés a győzelemhez, a küzdelem folytatódik". Miután elfogadták az önkormányzati rendeletet, úgy döntöttünk, továbbmegyünk, és megpróbálunk egész New York államban változtatni a munkaügyi törvényeken.

A háztartási alkalmazottak munkajogi törvényének kidolgozása: E kezdeti győzelem után szerettük volna a figyelem középpontjában tartani a háztartási alkalmazottak ügyét, és azt akartuk, hogy ne akadjon meg a hatalomépítés folyamata. Az Egye-

sült Háztartási Alkalmazottak úgy döntött, hogy megrendezi a „Legyen beleszólásod!" című gyűlését, melyen több száz háztartási alkalmazott vett részt. Célunk az volt, hogy lefektessük egy sokkal merészebb, az egész államra kiterjedő kampány alapjait, és olyan új munkaügyi törvényeket kényszerítsünk ki, melyek védelmet nyújtanak a háztartási alkalmazottaknak. Az egynapos találkozón több mint egy tucat országból gyűltek össze háztartási alkalmazottak. Bár hat különböző nyelvet beszéltek, azonnal megtalálták a közös hangot, miután megosztották egymással tapasztalataikat a tiszteletet nélkülöző és az alapvető munkaügyi szabályokat nem ismerő munkáról. Közös víziót dolgoztak ki olyan emberhez méltó munkahelyekről, ahol tisztelettel bánnak velük. A gyűlés házigazdája Marlene Champion volt, egy karibi dada, aki ezekkel a szavakkal nyitotta meg a találkozót: „Hölgyeim, ma itt történelmet írunk. Van hangotok, és együtt bárhová eljuthatunk."

E gyűlés nyomán kialakítottunk néhány prioritást, melyek később a háztartási alkalmazottak munkajogi törvényének alapjaként szolgáltak. Ilyen volt például a túlórabér, a heti minimum egy pihenőnap, az egészségügyi ellátás, a minimum 14 dolláros órabér, a felmondási idő, a végkielégítés, a fizetett munkaszüneti napok, a fizetett szabadság és a diszkrimináció elleni védelem. A *New York University Immigrant Rights Law Clinic* (New York-i Egyetem Bevándorlásjogi Klinika) segítségével az Egyesült Háztartási Alkalmazottak megszövegezte a munkajogokat rögzítő törvénytervezetet.

Ezután a szervezet egyeztetést kezdeményezett a többi, New York-i háztartási alkalmazottakat tömörítő szervezettel a harc következő szakaszáról. A CAAAV *Women Workers Project*je (Női Munkások Projekt), az Andolan – Dél-ázsiai Dolgozók Szerveződése, a *Haiti Women for Haiti Refugees* (Haiti Nők a Haiti Menekültekért), a *Unity Housecleaners* (Egységes Takarítók), a *Damayan Migrant Workers Association* (Damayan Migráns Dolgozók Szövetsége), az *Adhikaar for Humans Rights* (Adhikaar az Emberi Jogokért) és az Egyesült Háztartási Alkalmazottak mind háztartási alkalmazottakat szerveztek meg a saját közösségeikben. Együtt megalapítottuk a *New York Domestic Workers Justice Coalitiont* (New York-i Szövetség a Háztartási Alkalmazottak Jogaiért). A munkajogi törvényért folytatott kampány lett az a közös cél, amelynek mentén a különböző közösségekhez tartozó háztartási alkalmazottak összefogtak, hogy maximalizálják munkaerőként képviselt hatalmukat.

Első közös utunk 2004 januárjában az állam fővárosába, Albanyba vezetett. 15 háztartási alkalmazottal utaztunk egy minibuszban, és akkor azon a hideg téli reggelen, amikor a szűk utcákon kanyarogtunk, még fogalmunk sem volt, mibe keveredtünk, és milyen áron lehet majd elérni a háztartási alkalmazottaknak kijáró jogi védelmet. Egyik találkozó a másikat követte a törvényhozókkal és asszisztenseikkel, akik ilyen kérdéseket tettek fel a háztartási alkalmazottaknak: „Miről is van szó? Családon belüli erőszakról?", illetve „És mi van, ha nem tudok 14 dolláros órabért fizetni?". Még azt is mondták nekünk, hogy „Nézze, kedvesem, a benzinkutasnak sem biztosítja ezeket a dolgokat a törvény, akkor a bébiszitternek miért járna?" A következő öt évet azzal töltöttük, hogy megtanuljuk, mire volna szükség ahhoz, hogy elég hatalomra tegyünk szert, és nyerhessünk Albanyban.

Hatalomépítés: Amikor a kampány elkezdődött, republikánus kormányzó és republikánus többség volt a szenátusban. Mire a törvényjavaslatunk átjutott a különböző bizottságokon, már demokrata volt a kormányzó, és demokrata többség volt a szenátusban. A változások közepette a mi valóságunk azonban változatlan maradt: a morális érvek nem voltak elegendők. Hatalmat kellett építenünk, ha győzni akartunk. Hatalmunk növelésére kettős stratégáink volt: (1) növelni azon tagjaink számát, akik háztartási alkalmazottként dolgoztak, és (2) kiépíteni egy széles körű támogató koalíciót a különféle szövetségesek megnyerésével: munkaadókkal, diákokkal, vallási közösségekkel és a munkásmozgalommal.

A munkajogi kampányban az első néhány jogalkotási ciklust azzal töltöttük, hogy megtanuljuk az Albanyban uralkodó játékszabályokat. Meg kellett értenünk a hatalmi viszonyok új világában működő dinamikát: Milyen hatalom van a kezünkben? Milyen hatalomra van szükség a győzelemhez? Kinek van meg ez a hatalma? Hogy áll a törvényhozás a terveinkhez? Ez volt az a pillanat, amikor világossá vált, hogy nemcsak háztartási alkalmazotti tagságunkat kell bővítenünk, hanem jelentősen ki kell terjesztenünk a más társadalmi csoportokhoz tartozó támogatóink körét is. Ezért elkezdtünk támogató hálózatot építeni a már meglévő szövetségeseinkből: konkrét feladatokon keresztül toboroztunk és vontunk be embereket a munkánkba, például aláírást gyűjthettek egy képeslapra,[5] vagy velünk tarthattak, amikor Albanyba utaztunk. Azzal is bővítettük támogatóink körét, hogy felszólaltunk más szervezetek gyűlésein, valamint iskolákban és templomokban is. E kibővült támogatói kör segítségével több jogalkotót is sikerült meggyőznünk arról, hogy a törvényjavaslatunk mellé álljon. A kampány harmadik évében úgy döntöttünk, azzal erősítjük meg támogatóbázisunkat, hogy létrehozunk egy „kampányszervező bizottságot". Ehhez koalíciós partnereink és támogatóink is csatlakozhattak, hogy maguk is részt vehessenek a kampány megtervezésének folyamatában. Mindenkit meghívtunk, akinek volt kedve és energiája részt venni: diákokat, szakszervezeti tagokat, ügyvédeket és aktivistákat. Azzal, hogy teret adtunk mindenkinek, akit érdekelt a küzdelmünk, kialakítottunk egy olyan támogatókból álló kemény magot, akik saját kapcsolataikon keresztül önállóan tudtak szervezkedni. És ekkor fordulat következett be, mert városszerte beszélni kezdtek a kampányról. Ebben az évben kezdtünk jelentős támogatást kapni olyan közismert szakszervezeti vezetőktől is, mint John Sweeney, az AFL-CIO[6] elnöke, akinek édesanyja több mint 40 évig dolgozott háztartási alkalmazottként.

Hatalmunk gyakorlása: Három év elteltével végre elég erős támogatói bázissal rendelkeztünk ahhoz, hogy nagyobb megmozdulásokat szervezzünk Albanyban. Így aztán minibuszainkat buszokra cseréltük, és támogatók százait kezdtük Albany-

[5] Bevett nyomásgyakorló eszköz a támogatói képeslapok küldése, mely viszonylag alacsony küszöbű cselekvési lehetőség a tagok és a céllal egyetértő szimpatizánsok számára, miközben jelzés a célszemélyek felé a téma aktualitásával és társadalmi támogatottságával kapcsolatban.

[6] Az *American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations* (Amerikai Munkásszövetség és Ipari Szervezetek Kongresszusa, AFL-CIO) nevű szervezet az Egyesült Államok legnagyobb szakszervezeti szövetsége.

ba utaztatni, hogy a háztartási alkalmazottak jogairól szóló találkozókon vegyenek részt a törvényhozókkal. A munkajogi kampány hat éve alatt az Egyesült Háztartási Alkalmazottak tagjai és szimpatizánsai több mint 40 alkalommal utaztak Albanyba. Több mint 1000 embert utaztattunk a fővárosba, hogy a törvényhozókkal találkozzanak. A találkozókon kívül gyűléseket, sajtótájékoztatókat és olyan izgalmas kulturális performanszokat is szerveztünk, mint a „Domestic Slide" (az „Electric Slide" elnevezésű ismert tánckoreográfia feldolgozása). Mindenki, aki Albanyba látogatott velünk, a háztartási alkalmazottak jogainak szószólójaként tért vissza. Középiskolások – akik azért utaztak velünk, mert a tanáraik úgy gondolták, így megismerhetik a demokratikus intézmények működését – a családjuk háztartási alkalmazottairól beszéltek, és rájöttek, hogy ezek a kapcsolatok hogyan teszik a jogokért folytatott kampányt számukra is személyessé.

Szerveztünk olyan eseményeket is, melyek New York-i támogatóinkat mozgósították, hogy felhívjuk a figyelmet az ügyünkre: meghallgatásokat, felvonulásokat és akciónapokat tartottunk. Több mint 8000 New York-it sikerült mozgósítani azért, hogy a háztartási alkalmazottak megkapják az őket megillető tiszteletet és elismerést. Több mint 7000 képeslapot írtak meg a törvényjavaslat támogatására, és részt vettek kreatív médiaeseményeken és nagyszabású nyomásgyakorló akciókban.

Mire a kampány ötödik évébe értünk, a többévnyi ismeretterjesztés folytán végre elegendő befolyásunk volt ahhoz, hogy személyesen találkozhassunk az állami közgyűlés vezetőjével[7]. E találkozó hatására sikerült elérnünk, hogy a közgyűlés megszavazza azt a törvényt, amely eltörölte a háztartási alkalmazottak kizárását a munkajogi védelemből. Bár a testület által elfogadott törvény nem a teljes verziója volt a javaslatunknak, hatalmas előrelépést jelentett. Az új, demokrata többségű szenátus azonban hajlott rá, hogy elfogadjon egy sokkal komolyabb jogszabályt, amely jobban megfelelt eredeti törvényjavaslatunknak. Ám egy váratlan puccs miatt, ami válságot okozott a szenátus vezetésében, a szenátus heteken át nem ülésezett. Így a következő törvénykezési ciklusig a legtöbb ügy lekerült a napirendről. Számos mozgósító kampányt és a folyamatos nyomásgyakorlást követően a szenátus végül a következő ciklusban elfogadta a munkajogi törvényt.

Több mint 200 000, többségükben színes bőrű nőt érint ez a törvény, és alapvető védelmet biztosít a munkások egy olyan csoportjának, amely korábban különösen ki volt téve a visszaéléseknek. A New York-i munkajogi törvényhez hasonló helyi és állami szintű kezdeményezések lendülete segíthet egy olyan, az országos törvények megváltoztatásához szükséges légkör megteremtésében, amely lefektetné a munkaügyi szabályokat, és megszüntetné azt a kirekesztést és diszkriminációt, ami generációkon keresztül meghatározta a háztartási alkalmazottak életét.

Nehézségek a győzelemhez vezető úton: Ahogy a politikusok elkezdtek komolyabban venni bennünket, egyértelművé vált, hogy a siker útjában álló legfőbb akadály az iparág sajátos körülményeiben rejlik. Néhány jogalkotó például azzal érvelt, hogy

[7] Az eredetiben „Speaker of the Assembly".

ahhoz, hogy elérjék, hogy szabadnapokat és juttatásokat kapjanak, a háztartási alkalmazottaknak szakszervezetet kell alakítaniuk, és kollektív szerződést kell kieszközölniük, ahogy „más munkások" is tették. Egyes törvényhozók azt állították, ők nem hagyhatnak jóvá egy olyan törvényt, amelyben az általunk javasolt rendelkezések szerepelnek, mert ez olyan „különleges védelemmel" látná el a háztartási alkalmazottakat, amelyet más munkavállalóknak nem biztosít a törvény. Ezek az érvek figyelmen kívül hagyják azt a tényt, hogy a háztartási alkalmazottak az országos munkaügyi törvény értelmében kifejezetten ki vannak zárva a szerveződés és a kollektív tárgyalás jogából. De még ha részesülnének is e jogból, alkalmazásuk jellege megnehezíti (sőt talán lehetetlenné teszi), hogy hagyományos értelemben vett kollektív tárgyalásokba kezdjenek. A háztartási alkalmazottak magánszemélyek otthonában dolgoznak, amelyek külön-külön munkahelyként működnek. Nincs kollektív munkaerő, és nincs központi munkaadó sem, akivel tárgyalni lehetne. Amikor az egyes munkavállalók megpróbálnak tárgyalni a munkaadójukkal, az eredmény általában elbocsátás, hiszen a munkaadók egyszerűen felvesznek egy másik alkalmazottat. Egy olyan helyzetben, amelyben ilyen hatalmas egyenlőtlenség áll fenn a háztartási alkalmazottak és a munkaadóik alkupozíciójában, ezek a munkavállalók nem szerveződhetnek és tárgyalhatnak egyszerűen úgy, mint „más munkások".

Megtanultuk elmagyarázni a hatalmi szereplőknek és a törvényhozóknak, hogy a háztartási alkalmazottaknak esélyük sincs érvényesíteni alapvető jogaikat – például a felmondási időt vagy a fizetett betegszabadságot –, amennyiben ezek a jogok nincsenek törvényben lefektetve. Megkerestük azokat a precedenseket, ahol törvényalkotással alkalmazkodtak bizonyos iparágak ritka sajátosságaihoz. Megkerestük azokat a szakértőket is, akik segítségünkre lehettek érveink alátámasztásában. Végül azonban minden arra irányuló erőfeszítésünk, hogy hatékonyabban képviseljük az ügyünket, célt tévesztett. Rájöttünk, hogy ahelyett, hogy technikai részletekről vitatkozunk néhány jogalkotóval, szélesebb körű vitát kell nyitnunk, és nagyobb támogatóbázist kell építenünk Albanyn kívül is. Nem csupán technikai problémáról volt szó. Arról volt szó, hogy a háztartási alkalmazottakat megfosztották emberi mivoltuktól, és láthatatlanok voltak a köztudatban. Nehéz volt meglátni az összefüggést az őket és a New York-i városlakókat érintő problémák között. Ez a cél – hogy a háztartási alkalmazottakat emberszámba vegyék, és megmutassuk, hogyan kapcsolódunk a többi emberhez – lebegett mindvégig a szemünk előtt, és segített legyőzni a kampány során jelentkező akadályokat. Ez volt az a vezércsillag, amely oda vezetett bennünket, hogy a közösségszervezés révén hatalomra tegyünk szert, és így egy idő után a technikai részletekről és a jogi finomságokról szóló vitát az emberi jogok irányába tereljük. Az átfogóbb stratégiára való átálláshoz át kellett alakítanunk szerveződési módszerünket.

Az átalakító szerveződés tanulságai

Bármilyen nagy hatása is volt a kampányunknak az állami közpolitika szempontjából, a szerveződés és a szövetségépítés hatása éppen olyan fontos volt. A jogokról szóló törvényért folytatott kampány sok embernek adott lehetőséget arra, hogy kilépjen a saját világából, hogy más döntéseket hozzon, és hogy új emberekkel alakítson ki kapcsolatokat. E kampány során létfontosságú dolgokat tanultunk a személyes és a társadalmi átalakulásról. Leginkább azt, hogy az a történelmi feltételezés, amelyre nagyon sok közösségszervező modell alapul – nevezetesen, hogy közösségszervező kampányainkat az emberek anyagi önérdekére kell építeni –, nem fedi teljesen a valóságot. Az Egyesült Háztartási Alkalmazottak olyan kampányt szervezett, mely számos különböző emberi közösséget mozgósított egy tágabb önérdek-értelmezés alapján, amely tekintetbe vette kapcsolatainkat és egymásrautaltságunkat.

Kampányaink során megtanultuk, hogy így vagy úgy, de szinte mindenki kapcsolatban áll egy háztartási alkalmazottal. New York város képviselő-testületével és az állami jogalkotókkal történt találkozóinkon sokan elmesélték háztartási alkalmazottként dolgozó édesanyjuk történetét. Mindenkit fűz valamilyen kapcsolat ehhez a munkaerőhöz: akár mert háztartási alkalmazott gyermekeként nőtt fel, akár mert a rokonságában végzett valaki ilyen munkát, akár mert egy időben ő maga kereste így a kenyerét. Ez a személyes kapcsolódás az élet különböző területein tevékenykedő hétköznapi emberekkel a kampány egyik fő mozgósítóerejévé vált. Ahogy a kampány haladt előre, a mi szemléletünkben is változás következett be. Noha a kezdeményezésünk a háztartási alkalmazottak munkajogainak törvénybe foglalásáról szólt, rá kellett jönnünk, hogy végső soron mindannyiunk emberi mivolta forgott kockán. Hogy jobban megvilágítsam ezt a felismerést, szeretnék elmesélni néhány történetet arról, hogy hogyan tettünk szert számtalan különböző társadalmi csoport támogatására: a háztartási alkalmazottak, az ő gyermekeik, az általuk nevelt gyermekek, a háztartási alkalmazottak munkaadói és más iparágak dolgozói körében. Ezek a kampányunk igazi történetei és győzelmei.

A HÁZTARTÁSI ALKALMAZOTTAK ÉLETTÖRTÉNETEI

Az Egyesült Háztartási Alkalmazottak munkája arra az előfeltevésre épül, hogy hatalmunk a tagságunkban rejlik, egészen pontosan tagságunk azon képességében, hogy a szervezetünket vezesse, és vezetőként álljon olyan szélesebb körű mozgalmak élére, melyek túlmutatnak a háztartási alkalmazottak körén. A munkajogi kampány megerősítette ezen szándékunkat. Ugyanakkor arra is megtanított minket, milyen fontos szerepet játszhatnak a dolgozók történetei az emberek bevonásában, különösen ha ezek a történetek a kapcsolódási pontokat és az egymásrautaltságot domborítják ki. Tudtuk, hogy a háztartási alkalmazottak történetei és közösségi vezetőként történő szerepvállalásuk a kampány fő mozgatórugója lesz. Csak arra nem számítottunk, hogy milyen sok ember fogja úgy érezni, hogy saját élettörténete szorosan kapcsolódik a háztartási alkalmazottak történeteihez. Ezek a kapcsolódások elektromos vezetékként működtek, melyek energiával látták el a kampányt az elejétől a végéig.

Allison Julien és családi kötelékei: Allison Julien felmenői között sok háztartási alkalmazott van. Édesanyja és nagyanyja is háztartási alkalmazottként dolgozott, először Barbadoson, majd később az Egyesült Államokban. Allison fiatalon érkezett az Egyesült Államokba, és dadaként helyezkedett el. 2003-ban csatlakozott az Egyesült Háztartási Alkalmazottakhoz a munkajogi kampány kezdetén. Akkor már nyolcévnyi munkatapasztalata volt. Allison gyakran mondogatta: „Azért vagyok itt, mert büszke vagyok a munkámra, és úgy gondolom, tiszteletet érdemel. És azért vagyok itt, mert én itt lehetek; az anyám és a nagyanyám pedig nem." Julien a munkajogi kampány elejétől fogva minden évben ellátogatott Albanyba. Sokszor fizetés nélküli szabadnapot vett ki, hogy részt vehessen az akciókban. Amikor a jogalkotókkal tartott találkozókhoz kisebb csapatokra oszlottunk, ő és több tucat társa szimpatizánsok egész csoportjait vitte magával ezekre a megbeszélésekre. Ezeken a találkozókon Allison és a többiek elmesélték a történetüket – a visszaélésekről, a rossz bánásmódról, a kitartásról és a bátorságról szóló történeteket, és annak a történetét, hogyan kapcsolódtak be a munkaügyi szabályozásért folyó küzdelembe. Nem minden velünk kapcsolatba kerülő háztartási alkalmazott döntött úgy, hogy olyan szinten fog részt venni a kampányban, mint Allison. De mindenkit, aki felelősséget vállalt, és belefektette a kampányba az ehhez szükséges kemény munkát és kezdeményezőkészséget, sokkal több motivált puszta önérdeknél. Nem csak arról beszéltek, hogy ők maguk több fizetést vagy szabadnapot kapjanak. Allisonhoz hasonlóan szüleikről és nagyszüleikről beszéltek, akik már előttük is ezt a munkát végezték, és a gyermekeikről, akik számára szerettek volna több lehetőséget biztosítani a jövőben.

Pat Francois és a kitartás története: Pat Francois 2005-ben csatlakozott a szervezethez, miután látott egy felhívást a parkban. „Miután elolvastam, tudtam, hogy ezt a szervezetet nekem találták ki" – emlékezett vissza. Elkezdett eljárni a havonta tartott nyitott találkozókra egy Fort Greene-i templomba. Amennyire az időbeosztása engedte, részt vett minden műhelyfoglalkozáson és eseményen. Éveken keresztül szinte sosem hiányzott egyetlen gyűlésről sem. 2008 decemberében Pat késve érkezett a szokásos év végi összejövetelünkre. Lehajtott fejjel próbálta elrejteni a szeme körüli sötét karikát. Az ünnepség vége felé többen bátorították, hogy álljon ki az egész csoport elé. A mikrofonhoz lépve elmesélte a rémálmot, amin keresztülment: „A munkaadóm túlment azon a bizonyos határon, és megütött. A szóbeli bántalmazást hat éven keresztül tűrtem, de ezt nem hagyhattam annyiban." Munkaadója azért ütötte meg Patet, mert megpróbálta megakadályozni a szülőt, hogy saját gyermekét bántalmazza. Pat Francois méltósága és emberi jogai sérültek, de tudta, hogy nincs egyedül. Ez az élmény motiválta arra, hogy vezető szerepet vállaljon a munkajogi kampányban. Részt vett különböző műhelyfoglalkozásokon és képzéseken, és felkészült, hogy Albanyba utazzon, és „elmondja az igazat a hatalmasoknak". Egy dokumentumokkal és az incidens után feldagadt arcáról és kezéről készült fényképekkel

teli kék műanyag mappával felszerelkezve Francois különböző gyűléseken és sajtótájékoztatókon beszélt a tapasztalatairól, és gyűjtött támogatókat a munkajogi törvényhez. Az elmúlt két évben története több száz társát ösztönözte tettekre. Nemrégiben egy Albanyban tartott akciónapon így beszélt:

Ma értem és más olyan háztartási alkalmazottakért emelünk szót, akiket hátrányos megkülönböztetés ért, és akikkel igazságtalanul bántak. 200 000 társam nevében szólok, akikkel együtt szívünket és egészségünket adjuk azért, hogy a New York-i családokról gondoskodjunk. Megbecsülésre van szükségünk! Igazságra van szükségünk! A munkajogi törvényre van szükségünk, most!

Függetlenül attól, hogy valakinek van-e személyes kapcsolódása a háztartási munkához vagy nincs, a legtöbb ember elfogadhatatlannak tartja a háztartási alkalmazottak emberi méltóságának sárba tiprását. Az emberi jogok és az emberi méltóság egyesítő erejű témákká váltak az egész kampány során, és így olyan kreatív és erőteljes akciókat ihlettek, melyek kiemelték annak fontosságát, hogy mindenkivel emberi módon bánjunk, és átalakítsuk emberi kapcsolatainkat.

Munkánk szélesebb keretbe helyezése: Ahelyett, hogy tevékenységünket szigorúan csak a háztartási alkalmazottakat érintő ügyekre összpontosító munkajogi kampányként fogalmaztuk volna meg, szándékosan a rendszerszintű egyenlőtlenség átfogóbb témájára építettünk. Úgy alakítottuk ki a kampányunkat, hogy a háztartási alkalmazottak gondjainak gyökerét elemeztük, mint például a női munka értékének tagadását, a rabszolgaság maradványait az Egyesült Államokban, valamint a szociális háló hiányát hazánkban és világszerte. Ez a tágabb keret lehetővé tette, hogy olyan üzeneteket fogalmazzunk meg a kampányban, melyek segítségével kulcsfontosságú szövetségeket alakítottunk ki, és így kibővítettük a kampány táborát. Üzenetünk, mely szerint: „Tiszteld azt a munkát, amely minden más munkát lehetővé tesz!", hozzásegített minket ahhoz, hogy kapcsolatot építsünk nőszervezetekkel, anyákkal, valamint a nemi igazságosság és a női egyenjogúság szószólóival. Az az üzenetünk, amely így szólt: „Vessünk véget a megkülönböztetés és a kirekesztés hosszú történetének!", lehetővé tette, hogy szövetségre lépjünk mezőgazdasági munkásokkal, hajléktalan emberekkel, vendégmunkásokkal, és sok millió más emberrel, akiket a fennálló jogrend kirekeszt. „A szabályozás mindenkinek jó!" üzenet pedig kiemelte, hogy az emberi sorsok mennyire összekapcsolódnak, és lehetővé tette, hogy összefogjunk szakszervezetekkel, munkaadókkal, vallási vezetőkkel és másokkal, akik hittek az alapvető emberi jogok erkölcsi parancsában.

Megtanultuk, hogy bármilyen kampányt lehetséges olyan tágan megfogalmazni, hogy lehetőséget adjon váratlan szövetségesek bevonására, és így nagyobb erőt mozgósítson a cél érdekében. A munkajogi kampányban kizárólag a saját bázisunkra támaszkodva nem tudtunk volna győzelmet aratni a törvényhozásban; más szövetségesek bevonására is szükségünk volt, hogy elérjük azt a hatást, amit szerettünk volna. A háztartási alkalmazottak élettörténetében és a tágabb értelmezési keretben rejlő erő volt az, ami ezeket a szövetségeket lehetővé tette. Így ráadásul nemcsak azt a hatalmat sikerült kiépítenünk, amire taktikai okokból szükségünk volt a harc megnyeréséhez, hanem menet közben megváltoztattuk a háztartási alkalmazottak, az általuk nevelt gyermekek és a munkaadók kapcsolatát is.

A GYERMEKEK HATALMA

A gyermekfelvonulás: 2009 nyarának egyik meleg reggelén a New York-i városháza előtt különböző korú és hátterű gyerekek borították be színes krétarajzokkal az aszfaltot. Ilyen üzeneteket írtak a földre: „Tiszteljétek a mamámat!", és „Szeretem a dadámat!". Azután a háztartási alkalmazottak gyermekei és azok a gyermekek, akikről háztartási alkalmazottak gondoskodtak a csuklójukra kötött, „Egyesült Háztartási Alkalmazottak" feliratú, piros lufikkal vonultak végig a Broadwayn, és a munkajogi törvény elfogadását követelték.

A „gyermekek és családok felvonulása a háztartási alkalmazottak jogaiért" egy nyilvános gyűléssel kezdődött a városháza előtt, ahol gyermekek által készített kis kártyák voltak a kerítésre tűzve, ilyen feliratokkal: „Szeretném megköszönni a dadámnak, hogy elvitt az állatkertbe." A program során gyerekek beszéltek arról, hogy mit szeretnek a dadájukban, és olyan felnőttek is felszólaltak, akiket háztartási alkalmazottak neveltek fel: ők arról beszéltek, milyen szerepet játszottak ezek a dadák fiatal életükben. Julia, az egyik fiatal szervező és művész így emlékezett a dadájára:

Joanie nevelt fel. Engem és a nővéremet. Ő az első emlékem. Ő magyarázott el nekem mindent: azt, hogy hogyan kell szeretni, és hogyan kell segíteni másoknak. Az édesanyám fotóművész, úgyhogy rengeteg kép van rólunk, Joanie-ról és rólam – fürdőruhában, amikor körülbelül 6 éves lehettem; amikor kislányként a hátán fekve alszom, és rólam mindenféle frizurákkal, amiket ő készített nekem; az egyik olyan, mint amilyet a fekete kislányok hordanak, szorosan hátrafésülve és befőttesgumival kis „gombócokba" kötve. Néha még el is vitt magához hétvégére Brooklynba, és akkor játszottam a többi gyerekkel az utcájukban, és soha többé nem akartam hazamenni. Mindig közel álltunk egymáshoz. A húga a mai napig így mutat be másoknak: „Ez itt Joan szeme fénye". Mert Joanie felvállalt és befogadott engem. És ezért annyi mindent köszönhetek neki. Ő nevelt fel – ami nem ugyanaz, mint amikor valaki elvégzi a munkát, amiért fizetést kap. Tanított, elfogadott, és ha nem ismertem volna, ha nem adta volna meg nekem mindezt, fogalmam sincs, mi vagy ki lennék most.

Az ehhez hasonló történeteket háztartási alkalmazottak gyermekeinek felszólalása követte, akik elmesélték, mennyire szerették volna, ha több időt tölthetnek az édesanyjukkal. „Remélem, a kormányzó úr alá fogja írni a törvényt, mert az anyukám megérdemli, hogy tiszteljék. Nagyon sokat dolgozik" – mondta Brisa Larios, nyolcéves kislány, akinek az édesanyja háztartási alkalmazott, és az Egyesült Háztartási Alkalmazottak tagja. Ez a gyermekfelvonulás segített láttatni a teljes képet. Feltárta az emberi kapcsolatok szövevényes hálózatát, és megmutatta, hogy sorsunk számos ponton összekapcsolódik.

John Sweeney, 10 millió dolgozó és az édesanyja képviseletében: 2007 júniusában az Egyesült Háztartási Alkalmazottak nagygyűlést tartott, hogy felhívjuk a figyelmet a munkajogi törvényre. A munkásmozgalomban tevékenykedő közeli szövetségeseknek sikerült meghívni John Sweeney-t, az AFL-CIO elnökét, hogy szólaljon fel a rendezvényen. E folyamat során megtudtuk, hogy John Sweeney édesanyja több mint 40 éven át dolgozott háztartási alkalmazottként. A városházán John Sweeney Barbara Young háztartási alkalmazott mellett állt, aki korábban hazájában, Barbadoson szakszervezeti vezetőként tevékenykedett. Több mint 300 háztartási alkalmazotthoz és szimpatizánshoz szóltak a teremben.

John Sweeney felidézte édesanyja keserű sorsát, akinek bevándorló háztartási alkalmazottként semmilyen munkajogi védelem nem járt. Emlékezett, milyen csalódott volt az édesanyja, amikor a háztartási alkalmazottakat kizárták az 1935-ben elfogadott nemzeti munkaügyi törvényből. Kijelentette: „az a tízmillió dolgozó, aki tagja az AFL-CIO-nak, támogatja a háztartási alkalmazottak jogairól szóló törvényt". Ebben a pillanatban John Sweeney nemcsak szeretett édesanyja előtt tisztelgett, hanem kiterjesztette azon dolgozók körét is, akik ettől kezdve otthon érezhették magukat a munkásmozgalomban. Az elnök ígéretet tett, hogy a következő jogalkotói megbeszélésen csatlakozik hozzánk Albanyban, hogy személyesen biztosítsa a törvényhozókat támogatásáról. Ígéretéhez híven, egy napsütötte áprilisi reggelen megérkezett Washingtonból, és csatlakozott ahhoz a több száz háztartási alkalmazotthoz és szimpatizánshoz, akik New York állam parlamenti épülete előtt gyülekeztek. Sweeney aranyszínű, „Jogokat, tiszteletet és elismerést a háztartási alkalmazottaknak!" feliratú pólót viselt, és a jogalkotókkal folytatott megbeszélésein a törvényjavaslatunk mellett érvelt. Ez a nap megadta a szükséges lökést számunkra az állami közgyűlésen, és hozzásegített bennünket ahhoz, hogy végre érdemi kapcsolatot létesítsünk az állami szenátus vezetőivel.

John Sweeney annak a munkásmozgalomnak a vezetője volt, amely egy változó gazdaságban kereste a megújulás lehetőségét. Jelentős lépés volt a részéről, hogy támogatta annak a szektornak a dolgozóit, akik körében az AFL-CIO azelőtt nem szerveződött. A háztartási alkalmazottak jogairól szóló törvényért folytatott kampány az AFL-CIO számára egy lehetőség volt arra, hogy 21. századi munkásmozgalomként definiálja magát, miközben teret adott a háztartási alkalmazottaknak, akik így egy nagyobb mozgalom részének érezhették magukat. A kampány arra is lehetőséget kínált Sweeney-nek, hogy tisztelegjen az édesanyja előtt, New York háztartási alkalmazottainak pedig arra, hogy a kampány során úgy érezzék, előttük tisztelegnek. A szervezés folyamán rájöttünk, hogy sok munkásmozgalmi vezető édesanyja háztartási alkalmazott volt, és ezek a kapcsolódások fontos alapot szolgáltattak a dolgozók közötti mély szolidaritás kialakításához.

MUNKAADÓK

Mivel a háztartási alkalmazottak és munkaadóik között súlyos faji eredetű egyenlőtlenségek és osztálykülönbségek állnak fenn, könnyű lett volna a két csoport közötti szembenállásra és neheztelésre építő szerveződési modellt alkalmazni. Ám az Egyesült Háztartási Alkalmazottak úgy döntött, fenntartja a lehetőséget, hogy kapcsolatot és szövetséget építsen olyan munkaadókkal, akik szerették volna megtalálni a módját annak, hogy korrekt munkaadók legyenek. Ezek a szövetségek kulcsfontosságúnak bizonyultak egyrészt abban, hogy szert tegyünk a szükséges hatalomra a jogokról szóló törvény elfogadtatásához, másrészt hogy átalakítsuk az iparágban uralkodó kapcsolatokat.

Shalom Bayit, az otthon békéje: A háztartási munka struktúrájának sajátossága miatt az Egyesült Háztartási Alkalmazottaknak olyan stratégiákat kellett kidolgoznia, amelyek segítségével egyrészt strukturális változásokat érhet el, másrészt átalakíthatja a munkavállalók és munkaadójuk közötti kapcsolatot. Mivel a munkavállalóknak egyesével kell saját szerződésük feltételeiről tárgyalni, minden megállapodás más és más. Egyes munkaadók arra kötelezik az alkalmazottakat, hogy minél tovább dolgozzanak, minél kevesebb pénzért. Vannak olyan munkaadók, akik megfelelő fizetést adnak, és mindent megtesznek azért, hogy időben hazaérjenek. És bár sok munkavállaló fél alkudozni a munkaadójával, vagy ragaszkodni a jogaihoz, vannak olyanok is, akik maximálisan kiállnak magukért. Míg sok munkaadó visszaél azzal a helyzettel, hogy ez a munkaerő decentralizált és láthatatlan, mások nem tesznek ilyet.

Minden otthon egy külön világ, és nagyon oda kellett figyelnünk, hogy hogyan lehet javítani a feltételeket ezekben az otthonokban. Ahelyett, hogy lehetetlen vállalkozásnak tekintettük volna, a lehetőséget láttuk benne. Sok mozgósítható munkaadó család volt. És minden bizonnyal rengeteg megszervezhető alkalmazott is. Mindkét oldalon minden egyes ember bevonható volt a kampányunkba, de minden rajtunk múlt. Ez alapján közelítettük meg a szövetségépítés témáját. Mindenkit – dolgozókat, munkaadókat, koalíciós partnereket, közösségi vezetőket, választott képviselőket – ugyanazokkal a feltételezésekkel kerestünk fel: 1. Mindannyiunknak volt már az élete során olyan időszaka, amikor szüksége volt gondoskodásra, amikor ő maga gondoskodást nyújtott, vagy valaki más segítségére támaszkodott. 2. Ha a tevékenységünket értékek köré építjük, és megteremtjük a megfelelő feltételeket, az emberek a tisztességet és a szeretetet választják még akkor is, ha ez ellentétes a közvetlen önérdekükkel.

Az együttérzés és az egymásrautaltság iránymutató elvvé válhatnak. Az olyan kampányok, amelyek annak reményében mozgósítják az embereket, hogy pozitív irányba változzon a világ, hasonló értékeket hordoznak a mi munkajogi kampányunkkal. Ezek az elvek álltak az egyik legfontosabb összefogás, a *Jews for Racial and Economic Justice* (Zsidók a Faji és Gazdasági Igazságosságért, JFREJ) Shalom Bayit projektjével kialakított együttműködésünk mögött is. A Shalom Bayit – ami héberül annyit tesz, „az otthon békéje" – a JFREJ azon projektje volt, melynek keretében

unkaadók az igazságosságért" néven háztartási alkalmazottak álló hálózatot szervezett.

2-ben kezdtünk el együtt dolgozni a JFREJ-jel, amikor New York vá- yzati rendeletének elfogadtatásáért szerveződtünk. Meghívtuk a JFREJ azon tagjait, akik valaha háztartási alkalmazottakat foglalkoztattak, hogy jöjjenek el a rendezvényeinkre, és mondják el, miért támogatják a háztartási alkalmazottak jogainak megerősítését. Idővel a JFREJ úgy döntött, útjára indítja a Shalom Bayit kezdeményezést azzal a céllal, hogy bevonja a haladó szellemű munkaadókat és a zsidó közösséget a háztartási alkalmazottak jogainak támogatásába, összhangban a hagyományos zsidó értékekkel és a hosszú múltra visszatekintő progresszív zsidó szakszervezeti hagyománnyal. Először néhány zsinagógában kezdték meg a szervezést, majd később sok másikban folytatták.

Amikor elindítottuk a tagállami szintű kampányunkat, a JFREJ kezdettől fogva támogatott minket. Tagjai eljártak a találkozóinkra, és szónokokat mozgósítottak a megmozdulásainkra a munkaadók képviseletében. Az egyik munkaadó, Gayle Kirschenbaum így beszélt az „Emberi Jogi Törvényszéken"[8]:

Amikor először hallottam, hogy Debbie – a fiunk dajkája – a főnökeként emlegetett, megdöbbentem. Ez a szó annyira hivatalosan hangzott. Azt reméltem, hogy közöttünk is az a fajta intimitás lesz, ami tudomásom szerint más szülők és dajkák között is van, és azt szerettem volna, ha Debbie nem pusztán a munkaadójaként tekint rám. Ma már tudom, hogy – akár az úrnő-szolga viszonyt szeretné egy munkaadó megvalósítani, akár elutasít mindenféle hatalmi viszonyt – mindkét hozzáállás sértheti a háztartási alkalmazottak jogait. Munkaügyi szabályozás nélkül teljességgel esetleges, hogy milyen munkaadó jut nekik. Debbie-nek én jutottam. Mivel én nem akartam munkaadóként tekinteni magamra, jó ideig Debbie sem lett munkavállalóként kezelve. Ahelyett, hogy a legelső napon aláírtunk volna egy szerződést, és megállapodtunk volna a munkafeltételekről, csak miután már munkába állt, mintegy mellékesen beszéltünk a juttatásokról. A saját munkahelyemen nem tűrtem volna ezt a szakszerűtlenséget.

A munkaadó aktivisták a saját nappalijukban szerveztek gyűléseket, és meghívták azokat a barátaikat, akik háztartási alkalmazottakat foglalkoztattak. Ezeken az összejöveteleken megvitatták, hogyan vállalhatnának felelősséget a munkaadók a tisztességes munkakörülmények megteremtéséért. A JFREJ aktivistái háztartási alkalmazottakat is meghívtak, akik felszólaltak a zsinagógákban, műhelyfoglalkozásokat tartottak munkaadók számára, és nagy számban mozgósítottak zsidó aktivistákat és munkaadókat, hogy támogassák a jogokról szóló törvényt Albanyban.

2009-ben, a törvénykezési ciklus egy kritikus pillanatában a JFREJ zsidó közös-

[8] Az itt idézett felszólalás nem egy valós nemzetközi szervezet meghallgatásán történt meg, hanem egy, az Egyesült Háztartási Alkalmazottak által szervezett eseményen, melynek célja éppen az volt, hogy rábírják az Amerikai Egyesült Államok döntéshozóit az ország által vállalt nemzetközi emberi jogi kötelezettségek betartására.

ségi találkozót szervezett (hasonlót az ún. városházi gyűlésekhez[9]), és beindítottak egy akcióhetet a jogokról szóló törvényért. Az eseményen több mint egy tucat rabbi, négy zsinagóga gyülekezete, több mint 200 érdeklődő és öt jogalkotó vett részt. A rabbik a rabszolgák felszabadítására és az emberek kölcsönös egymásrautaltságára vonatkozó részeket olvastak fel a Tórából. Ez az összejövetel volt az első olyan kampányesemény, amelyre az állami közgyűlés elnöke is küldött megbízottat. Még ugyanazon a héten sikerült személyes találkozót összehozni az elnökkel, és ennek hatására még abban a törvénykezési ciklusban sikerült elfogadtatni a törvénytervezetet. Mindenki, aki részt vett ezen a zsidó közösségi találkozón, sok élménnyel lett gazdagabb. Kiléptünk a komfortzónánkból, és erőt merítettünk a közös értékekből, melyekben osztozunk. Éreztük, ahogy mozgalmunk mind terjedelmében, mind pedig mélységében növekszik.

A JFREJ részt vett a havi kampányszervező találkozóinkon, úgyhogy hónapról hónapra követni tudták az átfogó stratégiát. Ahelyett, hogy korlátozta volna a részvételüket, az Egyesült Háztartási Alkalmazottak biztosította nekik a teret és támogatást ahhoz, hogy szerveződni kezdjenek, és a saját közösségükben is mozgósítsanak az ügy érdekében. Vezető szerepet vállaltak a saját szerveződésükben, és a folyamat során elkezdték magukénak érezni az egész kampányt. Ez a közösségszervező munkánkban alkalmazott megközelítés – miszerint mindenféle embernek teret adunk, hogy vezető szerepet vállalhasson – általában véve kulcsfontosságú a közösségszervezésben.

Donna Schneiderman, anya, munkaadó és aktivista: Az egyes munkaadókkal kialakított kapcsolatunk szintén fontos lehetőségeket teremtett számunkra a kampány során. Erre az egyik legjobb példa Donna Schneiderman, egy Abigail nevű, csodálatos kilencéves kislány édesanyja. Schneiderman – aki egyike volt azon munkáltatóknak, akik az évek során elutaztak velünk Albanyba, hogy kiálljanak a háztartási alkalmazottak jogairól szóló törvény mellett – azt mondta: „A háztartási alkalmazottakkal szembeni tisztelet egyben a gyermekeinkkel szembeni tisztelet is." Amikor először szólalt fel Albanyban egy sajtótájékoztatón, a hála könnyeket csalt a szemébe. Felszólalásában[10] elmondta, milyen sokat jelentett számára, hogy a kislányát a dajkája gondjaira bízhatta, amikor visszatért szeretett média-tanácsadói állásába. A felszólalása Albanyban nem csak arra volt jó, hogy elismeréssel adózzon a dajkának azért, amit a családjáért tett. Arra is lehetőséget nyújtott, hogy konkrét lépést tegyen azoknak a rendszerszintű problémáknak a megoldására, amelyekkel minden dolgozó nő szembesül, akinek egyensúlyoznia kell munkahelyi kötelességei és a családja között.

[9] Az eredetiben „Town Hall meeting", ami egy tipikus egyesült államokbeli informális tanácskozási forma. Ezt a nyitott eseményt a városházán tartják, és keretében bizonyos közérdekű témák megbeszélésére és a döntéshozók megkérdezésére kerül sor.

[10] Az eredetiben „testimony", vagyis szó szerinti fordításban vallomás. Ez egy nyilvános eseményen előadott, a témához kapcsolódó egyéni hangú felszólalás, ami az előadó saját élményeiből építkezik. Célja az érzelmi azonosulás elősegítésével, a témával kapcsolatban kitűzött cél elfogadtatása a hallgatósággal.

Schneiderman saját, a média és a kommunikáció terén szerzett tapasztalatait használta fel a jogokról szóló törvényért folytatott kampányban. A 2009-es törvénykezési ciklus végén segített műsoridőt szerezni a közszolgálati rádióban Brian Lehrer műsorában,[11] hogy beszélhessünk a törvénytervezetről, ami az egyik legfontosabb függőben lévő ügy volt a szenátus ülésezési szünete alatt. Közvetlenül előttünk Lehrer telefoninterjút készített Paterson kormányzóval. Megemlítette a kormányzónak, hogy itt várakozunk a stúdióban, és megkérdezte, mi az álláspontja a jogokról szóló törvénnyel kapcsolatban. A kormányzó így felelt: „A háztartási alkalmazottak és a mezőgazdasági munkások kizárása a munkajogi védelemből a rasszizmus hosszú történelmének hagyatéka. Ha ez a törvénytervezet az asztalomra kerül, alá fogom írni."[12] Donna Schneiderman, Barbara Young és én voltam ott a stúdióban. Azelőtt sosem hallottuk, hogy a kormányzó támogatását fejezte volna ki a törvényjavaslattal kapcsolatban. Sőt kifejezetten aggódtunk, hogy az ő hivatala nem fogja támogatni a javaslatot. De most nemcsak mellé állt, hanem mindezt ráadásul nyilvánosan, a közszolgálati rádió műsorában tette. Mi több, a rasszizmus örökségének nevezte a munkajogi védelemből való kirekesztést. Váratlan győzelmet arattunk! Aznap reggel megláttuk a fényt az alagút végén.

A DOLGOZÓK KÖZÖTTI SZOLIDARITÁS KIÉPÍTÉSE

A kötelékek, amik összekötnek – portások és háztartási alkalmazottak: A *Service Employees International Union Local 32BJ* (Szolgáltatásban Dolgozók Nemzetközi Szakszervezetének 32 BJ helyi csoportja, SEIU Local 32BJ) egy olyan szervezet, amely a New York luxus-lakóépületeiben dolgozó több ezer portást képviseli. A Local 32BJ és az Egyesült Háztartási Alkalmazottak tagjai között létezik egyfajta természetes szövetség, hiszen a Local 32BJ tagjai azoknak a háztartási alkalmazottaknak a barátai, bizalmasai, sőt esetenként házastársai, akik ugyanezekben az épületekben dolgoznak a gazdag családoknál. A portások ismerik a háztartási alkalmazottak bántalmazásról szóló történeteit, ők azok, akik taxit hívnak a késő estébe nyúló gyermekfelügyelet után hazatérőknek, és az ő vállukon sírják ki magukat azok, akiket előzetes figyelmeztetés és végkielégítés nélkül elbocsátanak.

A 32BJ tagjai rendkívül fontos szövetségeseink voltak a küzdelmünkben. Termet biztosítottak a találkozóinkhoz és a rendezvényeinkhez. Következetesen támogatták a kampányunkat, és latba vetették befolyásukat különböző választott képviselőknél a munkajogi törvény érdekében. Amikor Manhattan luxus-lakóépületeiben kampányoltunk, nemcsak háztartási alkalmazottakat kerestünk fel, hanem az épületek portásaival is beszéltünk. Amikor elmondtuk nekik, hogy a szakszervezetük támogatja a munkánkat, rengeteg információt bocsátottak a rendelkezésünkre az épületükben dolgozó háztartási alkalmazottakról: hányan vannak, milyen módon lehet a legkönnyebben elérni őket. Néhányan még a képeslapjaink terjesztésében is segítettek. Voltak olyan portások is, akik így biztattak bennünket: „Már éppen ideje volt, hogy valaki kiálljon ezekért a dolgozókért!".

[11] Brian Lehrer egyesült államokbeli újságíró, rádiós műsorvezető. Több mint 20 éve vezeti a róla elnevezett társadalmi és politikai kérdésekkel foglalkozó, népszerű beszélgetős műsorát.

[12] New York állam kormányzója a végrehajtói hatalom feje, melynek keretében többek között lehetősége van megvétózni a törvényhozás által számára aláírásra elküldött törvényjavaslatokat. Ez esetben a képviselők kétharmadának támogatására van szükség a törvény elfogadásához.

Az Albanyba tett utazásokon gyakran velünk tartott a SEIU Local 32BJ delegációja is. Hector Figueroa, a SEIU Local 32BJ titkára a küldöttségünk tagjaként vett részt az egyik legfontosabb, jogalkotókkal történt találkozónkon Albanyban. Az állami közgyűlés elnökével, Sheldon Silverrel tartott megbeszélésünkön elmagyaráztuk, miért olyan fontos ez a törvényjavaslat. Silver meghallgatta a magyarázatot, azután azt mondta: „Tudják, amit most kérnek, az törvény szerint egyetlen dolgozónak sem jár." Ekkor Hector Figueroa szólalt meg: „Más dolgozók képesek kollektív tárgyalásokat folytatni az alapvető jogaikért. Ez a munkaerő az iparág természete miatt ezt nem tudja megtenni. Itt mindenképpen törvényre van szükség!" Pontosan a megfelelő pillanatban, pontosan a megfelelő szavakat vetette közbe. Ahelyett, hogy a győzelmünket sértőnek találta volna saját bázisukra nézve, szolidaritást vállalt velünk. A portások és a háztartási alkalmazottak közötti szimpátia és a progresszív szakszervezeti vezetés elkötelezettsége az új szerveződési formák iránt rávilágít arra, milyen lehetőségek rejlenek egy olyan befogadó munkásmozgalomban, amely híven tükrözi az új munkásosztály reményeit és álmait.

A kirekesztett dolgozók összefogása: 2008. március elején, egy hideg reggelen ez állt egy csuromvizes fehér transzparensen egy Albanyban található templomon: „Vessünk véget a modern kori rabszolgaságnak! – Szüntessük meg a kirekesztés hagyományát!" A *New York State Labor Religion Coalition* (New York-i Munka és Vallás Szövetség) és a helyi *Jobs with Justice* (Igazságos Munkahelyek) nevű szervezet úgy döntött, hogy az évente megrendezett, szokásos 40 órás böjtjük során a háztartási alkalmazottak és a mezőgazdasági munkások jogaira hívják fel a figyelmet. A böjt témája ez volt: „Az idegen befogadása: profetikus hangok a bevándorlók jogaiért". A *New York Justice for Farmworkers* (Igazságot a Mezőgazdasági Munkásoknak) és a *Domestic Workers Bill of Rights* (Háztartási Alkalmazottak Jogairól Szóló Törvény) kampány dolgozókat mozgósított a 40 órás böjtöt kísérő akciókra, pl. törvényhozókkal szervezett találkozókra, ökumenikus reggeli misére, sajtótájékoztatóra és felvonulásra.

A nap során a mezőgazdasági munkások és a háztartási alkalmazottak vegyes csoportokban működtek együtt. Tanultak egymás történeteiből, bajtársiasság alakult ki közöttük, együtt nevettek. A nap végén Lois Newland idősgondozó, az Egyesült Háztartási Alkalmazottak tagja megállapította: „Hálaadás estéjén sosem kérdezzük meg magunktól a vacsoraasztalnál, hogy kinek a szenvedése árán került ez a sok étel az asztalra. Most már tudom." A mezőgazdasági munkások pedig elismeréssel szóltak a háztartási alkalmazottak bátorságáról, amivel a törvényhozókat megcélozták, és dicsérték a kampány világos üzeneteit. Egyikük így fogalmazott: „Nagyon sokat tanultunk abból, hogy együtt dolgoztunk veletek. Új energiát adtatok a harchoz."

Az együttműködést követően nem nagyon volt olyan esemény, ahol a háztartási alkalmazottak ne hozták volna szóba a mezőgazdasági munkások méltóságát.

Az ezt követő években mindig meghívtuk a mezőgazdasági munkások vezetőit is az akcióinkra. Az egyik munkás Immokaleeből, Floridából utazott Albanyba, hogy részt vegyen országos küldöttségünkben. Miután meghallgatta a háztartási alkalmazottak történeteit, és látta, hogyan vállalnak vezető szerepet a saját kampányukban, feltűnt neki, mennyi hasonlóság van a mezőgazdasági munkások és a háztartási alkalmazottak helyzetében. Egy Malcolm Smithszel, a szenátusban akkoriban többségben lévő párt frakcióvezetőjével tartott találkozón azt mondta: „Amikor hallgatom a háztartási alkalmazottak történeteit, olyan, mintha a mezőgazdasági munkásokét hallanám. És még sok más emberét. Itt az alapvető emberi méltóságról van szó. Meg kell őket hallgatnunk, és cselekednünk kell!"

Szolidaritás kialakítása az állam északi felében dolgozókkal: Kampányunk egyik legfontosabb célszemélye, az állami közgyűlés munkaügyi bizottságának elnöke Rochesterből származott, ahol nekünk alig voltak kapcsolataink. Az elnök egyáltalán nem foglalkozott a háztartási alkalmazottak jogairól szóló törvénnyel, pedig nekünk szükségünk volt a támogatására. Az AFL-CIO-n keresztül kapcsolatba kerültünk Denise Younggal, a *Public Employees Federation* (Közalkalmazottak Szövetsége) egyik aktivistájával, aki már régóta szakszervezeti aktivista volt Rochesterben. Young 2008 nyarán segített megszervezni egy találkozót az *Area Labor Federation* (Területi Munkásszövetség) igazgatótanácsával. Deloris Wright jamaicai dajka és Joycelyn Gill-Campbell exdajka és az Egyesült Háztartási Alkalmazottak közösségszervező munkatársa tartott velem Rochesterbe, hogy találkozzunk a munkásszövetséggel, és megszerezzük a helyi szakszervezetek támogatását a munkajogi törvényhez.

A találkozóra az *International Brotherhood of Electrical Workers* (Villamossági Dolgozók Nemzetközi Testvérisége) irodájában került sor, olyan munkások bizottságainak részvételével, amelyeknek fehér férfiak voltak a tagjai, és a hivatalosabb szektorokban szerzett munkatapasztalatuk nem sokban hasonlított a háztartási alkalmazottakéhoz. Keveset tudtak arról az iparágról, amelyben mi szerveződtünk. Csak néhány percünk volt, hogy beszéljünk a munkajogi törvényről, és nem tudtuk biztosan, milyen fogadtatásban lesz részünk. Wright és Gill-Campbell beszélt a háztartási alkalmazottak munkakörülményeiről, és a munkajogi védelemből történő kirekesztettség hosszú, a rabszolgaságig visszanyúló történetéről. Amikor megértették, hogy a háztartási alkalmazottaknak nincs biztosítva a szerveződéshez való joga, az egyik bizottsági tag szenvedélyesen felkiáltott: „Elképesztő, hogy a mai napig vannak még olyan munkások, akiket kirekesztenek a munkajogi védelemből, és nővéreinknek még mindig ilyen körülményekkel kell szembesülniük!"

Egy rövid megbeszélést követően egyhangúlag elfogadtak egy határozatot a törvényjavaslat támogatásáról, és vállalták, hogy felhívják az állami közgyűlés elnökét, hogy támogassa a koalíció kezdeményezését. Annak ellenére, hogy tagjaik nem ebben az iparágban dolgoztak, ezek a szakszervezeti vezetők megértették, mi forog kockán: alapvető munkajogi védelem nélkül, és különösen a szerveződés joga nélkül a háztartási alkalmazottak alapvető emberi méltósága sérül. Ez a fajta szolidaritás nemcsak a munkajogi kampány megnyeréséhez szükséges hatalom kiépítésében volt kulcsfontosságú, hanem mélyen átalakító erejű, személyes tapasztalat is volt számunkra. Azt mutatta meg, hogy az olyan különbözőségek ellenére is ki tudunk építeni értelmes emberi kapcsolatokat, amelyek korábban elidegenítettek volna bennünket egymástól.

ZÁRSZÓ

Sok évvel ezelőtt a nagyapám agyvérzést kapott, és a bal oldala teljesen lebénult. A nagyanyám már 70 fölött volt, és nem tudott segíteni a nagyapámnak a mozgásban, a fürdésben és más alapvető szükségletei kielégítésében. Ezért aztán – több ezer másik családhoz hasonlóan – a nagyszüleim felvettek egy ápolót. Én évekkel később találkoztam először Mrs. Livel, amikor egy második agyvérzést követően a nagyapám kórházba került, és az állapota kritikus lett. Emlékszem, amikor meglátogattam a kórházban. Mrs. Li ült az ágya szélén, és egy kis műanyag fésűvel, lassú mozdulatokkal fésülte nagyapám kevéske ősz haját. Nagyapám szeme csukva volt, az arcán békés és könnyed kifejezés ült. Üdvözöltem a nagyanyámat, aki halkan így szólt: „Mindig kéri, hogy fésülje meg. Az megnyugtatja." Mint kiderült, az elmúlt két évben Mrs. Li minden reggel, miután megfürdette, türelmesen megfésülte a nagyapámat.

Abban a pillanatban világossá vált számomra, hogy kevés annál nagyobb adomány van az életben, mint amikor valaki gondoskodik rólunk. Ez a törődés köt össze minket az embertársainkkal, mert amikor az élet bizonytalanságával szembesülünk, mi vagyunk egymás kapaszkodói. Társadalmunk azonban nem tiszteli, nem védi, és nem értékeli azok munkáját, akik másokról gondoskodnak.

A háztartási alkalmazottak munkajogi kampánya, a velük való bánásmód megváltoztatása érdekében zajló közösségszervezés megszámlálhatatlanul sok résztvevő életében vezetett mély átalakuláshoz. Az élettörténetek, melyeket az alkalmazottak a kampány során elmeséltek, az akciók, amiket szerveztünk, és az a kapcsolati háló, amit a kampány során felépítettünk, megnyitották a kapukat a mindannyiunkban jelen lévő emberség felé. Megmutatták a lehetőségét annak a fajta mély társadalmi változásnak, amit a társadalom minden szintjén és saját magunkban is el kell érnünk.

Július 1-jén, amikor Paterson kormányzó és a törvényhozás megállapodásra jutott a háztartási alkalmazottak jogairól szóló törvényjavaslatot illetően, egy olyan tervezetet fogadtak el, amely tartalmazta a nyolcórás munkanapot, a túlórabért (melynek összege másfélszerese a rendes fizetésnek minden, a nyolc órán felül ledolgozott óráért), minimum 24 egymást követő órányi pihenőt hetente, túlórabért a pihenőnapon vállalt munkáért, legalább évi 3 fizetett szabadnapot, a munkahelyi diszkrimináció és zaklatás elleni védelmet, valamint a szexuális zaklatás elleni védelmet. Ezenkívül magában foglalta nemcsak a teljes munkaidőben, hanem a részmunkaidőben dolgozó háztartási alkalmazottaknak is járó munkahelyi baleset- és betegbiztosítást. A tör-

vény azt is előírta, hogy a Munkaügyi Minisztérium készítsen tanulmányt a háztartási alkalmazottak szakszervezeti formában történő érdekérvényesítési lehetőségeiről, hogy kollektív tárgyalásokat folytathassanak további juttatásokról és jogokról.

A Munkaügyi Minisztérium tanulmánya után jöhet a szerveződés következő lépcsőfoka – megszerezni további, a jelenlegi törvényben nem szereplő juttatásokat, például a felmondási időt és a fizetett szabadságot, a méltó bért és az egészségügyi ellátást. Ezek olyan juttatások, melyekre a háztartási alkalmazottaknak szükségük van, de képtelenség elszigetelten, egyes munkaadókkal folytatott tárgyalások útján kikényszeríteni őket. Hogy ez az út merre vezet, az a szerveződésünk szándékától függ. Ám a New York-i háztartási alkalmazottak munkajogi kampánya elindította a viszonyok átalakítását ebben az iparágban, és felvázolt egy jövőképet arról, hogy hogyan tudjuk átalakítani emberi kapcsolatainkat nemcsak ebben az országban, hanem a határokon túl is. Ahogy egy nagy szerelem, ez is gazdagabbá tett bennünket.

Mozgalmunk előtt még hatalmas kihívások állnak. A munkajogi kampány jó példája azoknak a – rendkívül munkaigényes, kockázatos és bizonytalansággal teli – kampányoknak, amelyekkel valódi változást lehet elérni a következő nemzedékek életében. Mi ilyen kampányokat akarunk szervezni. A sok kiszámíthatatlan tényező ellenére ez a tapasztalat reményteli lökést ad az olyan kampányok irányába, melyek középpontjában a szeretet áll; ezáltal olyan kapcsolatot alakíthatunk ki egymással, ami a változáshoz szükséges. Ha vállaljuk a kockázatot, talán azzá válunk, amire ez a mozgalom kötelez minket.

RONALD A. HEIFETZ

ÉRTÉKEK A VEZETÉSBEN[1]

A vezetés szenvedélyt vált ki. A vezetés gyakorlata, sőt még a tanulmányozása is felkavaró érzelmileg, mert a vezetésről nem lehet értékmentesen beszélni. Maga a kifejezés is értékekkel terhelt. Amikor szervezetünkben vagy a politikában vezetést várunk el, olyasvalamire számítunk, amit nagyra tartunk. Ha valakinek feltesszük a kérdést: „Ön inkább vezető vagy igazgató lenne? Követő vagy inkább vezető?", a válasz többnyire az, hogy „vezető". A *vezetés* szó magában foglalja énképünket és erkölcsi normáinkat.

Mégis ellentmondásokról tanúskodik az, ahogyan a vezetésről beszélünk. Egyrészt kiváló emberek és tettek leírására használjuk ezt a szót. Választások idején egy „vezetőt" szeretnénk az elnöki székben látni, nem csak „egy újabb politikust". Szervezeteinkben „vezetői készségük" alapján ítéljük meg a magas beosztásban lévőket, és ez alatt bizonyos értékes képességek együttállását értjük. Ha külföldre tekintünk, olyan emberek számára tartjuk fenn ezt a kifejezést, mint Gorbacsov[2], Wałęsa[3], De Klerk[4] vagy Mandela[5]. Olyan emberek számára, akiket csodálunk értékeik, bátorságuk, elkötelezettségük és rátermettségük miatt. Másrészt viszont ragaszkodunk ahhoz az elképzeléshez, hogy a „vezetés" szó értéksemleges. Még ha gyűlöljük is azt, amit képvisel, azt mondjuk Pablo Escobarra[6], a Medellín drogkartell fejére, hogy „vezető" volt, mert követőit tervei megvalósítására tudta ösztönözni.[7] A média rendszeresen használja a „vezető" szót olyan emberek megjelölésére, akik hatalmi pozíci-

[1] A szöveg eredeti címe: *Values in Leadership.* Az eredeti változat a következő kötetben jelent meg: HEIFETZ, A. Ronald: *Leadership Without Easy Answers.* Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1994. (13–27. p.) A következőkben a külön jelzés nélküli lábjegyzetek a szerzőtől származnak. *(A szerk.)*

[2] Mihail Szergejevics Gorbacsov (1931–) Nobel-békedíjas, orosz nemzetiségű szovjet politikus, a Szovjetunió volt elnöke. Vezetése alatt megkezdődött a nukleáris leszerelés, és véget ért a több évtizedes hidegháború. *(A szerk.)*

[3] Lech Wałęsa (1943–) Nobel-békedíjas lengyel politikus, a keleti blokk első szabad szakszervezete, a Szolidaritás szakszervezeti mozgalom egyik alapítója, volt lengyel államfő. *(A szerk.)*

[4] Frederik Willem de Klerk (1936–) Nobel-békedíjas dél-afrikai politikus, volt államelnök. Hivatali ideje alatt szűnt meg a dél-afrikai állami apartheidrendszer. *(A szerk.)*

[5] Nelson Rolihlahla Mandela (1918–2013) Nobel-békedíjas dél-afrikai politikus, volt elnök. Apartheidellenes tevékenységéért 27 évet töltött börtönben, majd a kiegyezési folyamat végén az ország első színes bőrű elnöke lett. *(A szerk.)*

[6] Pablo Emilio Escobar Gaviria (1949–1993) kolumbiai drogkereskedő. A '80-as évek végén a világ egyik leggazdagabb embere volt. 1993-ban egy rendőrségi razzia során lelőtték. *(A szerk.)*

[7] Az oktatásügyben, az üzleti életben és a politikában dolgozó száz felső vezető többsége, akikkel az

óban vannak, vagy akiknek vannak követőik. Beszélünk egy banda, a maffia vagy egy szervezet vezetőjéről – arról az emberről, akit mások informálisan vagy formálisan hatalommal ruháztak fel –, függetlenül attól, hogy ezek az emberek milyen értékeket képviselnek, vagy milyen terméket állítanak elő a vezetésükkel.

Nem tarthatjuk fenn tovább ezt a kettősséget. Persze hogy szeretnénk úgy használni a *vezetés* szót, mintha értéksemleges volna. Mivel a tudomány és a matematika korát éljük, szeretnénk következetesen leírni a jelenségek és az emberi megnyilvánulások széles skáláját. Ám amikor ezt tesszük, megfeledkezünk énünk másik feléről, aki a következő mondatban úgy beszél, hogy égető szükség van a vezetői készségek ismeretére. Nem állíthatjuk egyszerre azt, hogy válság van a vezetés terén és azt, hogy a vezetés értéksemleges. Vajon csak arra gondolunk, hogy túl kevés olyan ember van közöttünk, aki követőkre tud szert tenni? Biztosan nem még több wacói[8] és jonestowni messiás[9] után kiáltunk, akik az eksztázis és a rituális áldozat csábító képével kecsegtetik híveiket.[10] A hétköznapi szóhasználatunkban megmutatkozó ellentmondás nemcsak a gondolkodásunkat és a tudományos munkásságunkat homályosítja el, de meghatározza annak a vezetésnek a minőségét is, amit eszményítünk, tanítunk és elfogadunk.[11]

Érthető módon a „vezetéssel" foglalkozó kutatók hajlamosak azonosulni a szó értéksemleges értelmezésével, mert az megkönnyíti az elemzést és az empirikus vizsgálatot.[12] Ám ez nem szolgálja őket sem jobban, mint azokat a vezetéssel gyakorlatban foglalkozó embereket, akik napi szinten avatkoznak be szervezetek és közösségek életébe. A társadalomtudományos szigor nem jelenti azt, hogy figyelmen kívül kell hagynunk az értékeket; csak azt jelenti, hogy nyíltan kell kezelnünk az általunk tanulmányozott értékeket. Nem létezik olyan semleges terület, ahonnan a vezetés fogalmait és elméleteit fel lehetne építeni, mert a vezetéssel kapcsolatos kifejezéseknek érzelmi tartalmuk van, és implicit normákat és értékeket hordoznak. Amikor például a vezetést a magas beosztással vagy a nagy befolyással tesszük egyenlővé, akkor azt a tendenciát erősítjük, amely a rangnak és a hatalomnak tulajdonít értéket. Nem csak tanulmányozzuk vagy használjuk a hatalmat; akaratlanul is azt kommunikáljuk, hogy a hatalomnak természetéből adódóan értéke van.

Állást kell foglalnunk. Amikor a vezetés gyakorlatáról oktatunk vagy írunk, illetve modellezzük azt, elkerülhetetlenül alátámasztjuk vagy megkérdőjelezzük az emberek saját magukról és a szerepeikről alkotott képét, és legfőképpen megkérdőjelezzük azt, hogy szerintük a társadalmi rendszerek hogyan oldják meg a problémákat. A vezetés normatív koncepció, mert az emberek vezetésről alkotott elképzelései magukon hordozzák egy társadalmi szerződés lenyomatait. Képzeljük csak el, mennyire másként viselkednek az emberek, ha azt az elképzelést vallják magukénak, miszerint „a vezetés a közösség befolyásolása, hogy a vezető vízióját kövesse", illetve ha azt gondolják, hogy „a vezetés a közösség befolyásolása azért, hogy szembenézzen a problémáival". Az első esetben a vezetés ismertetőjegye a befolyás, amikor a vezető eléri, hogy az emberek elfogadják a vízióját, és a közösségek úgy próbálják megoldani a problémáikat, hogy őt követik. Ha valami nem jól sül el, a vezető lesz a hibás.[13] A második esetben a problémák megoldásában tett előrelépés a vezetés értékmérője, mert a vezetők arra mozgósítják az embereket, hogy nézzenek szembe a problémákkal. Ebben az esetben a közösségek azért kezdik el megoldani a problémáikat, mert a vezetők ösztönzik őket erre, és segítenek nekik. Ha valami nem jól sül el, azért a vezető és a közösség együtt viselik a felelősséget.

A vezetésről másodjára felvázolt kép – emberek mozgósítása súlyos gondok megoldására – ennek a könyvnek a fő mondanivalója. Ez az elképzelés a kulturálisan uralkodó nézőpontokra épül, mégis különbözik tőlük. A politikáról alkotott népszerű elképzelések szerint például a vezetés általában a befolyás gyakorlását jelenti: a vezető a többiek előtt áll – többnyire magas beosztásban –, és befolyásol másokat. Az is lehet, hogy az illető egy népszerű mozgalom legbefolyásosabb embere, aki nem feltétlenül

Instituto FES de Liderazgo égisze alatt Kolumbiában 1991-ben és 1992-ben együtt dolgoztam, kitartott amellett, hogy Escobar „valódi vezető" volt, még ha a viselkedéséről becsmérlően nyilatkoztak is.

[8] Wacói messiásként David Koresh egyesült államokbeli vallási vezetőre utal a szerző, aki a Branch Davidians nevű vallási szekta vezetője volt. A szekta központja Wacóban, Texas államban volt, amit az ott feltételezett fegyverekkel kapcsolatos visszaélések miatt kormányzati szervek megrohamoztak, de végül csak 51 napos ostrommal tudtak elfoglalni. Az ostrom közben leégett a központ nagy része, itt lelte halálát a szekta 75 tagja és Koresh maga is. *(A szerk.)*

[9] A jonestowni messiás kifejezés alatt Jim Jones egyesült államokbeli vallási vezetőt, a *People's Temple* (Népek Temploma) elnevezésű vallási szekta alapítóját és vezetőjét érti a szerző. A szekta központját nevezték el informálisan a vezetőről Jonestownnak, mely a dél-amerikai Guyana északnyugati részén helyezkedett el. Az elzárt kommunában 1978. november 18-án csoportos öngyilkosságra szólította fel híveit, akik közül több mint 900-an meg is haltak. *(A szerk.)*

[10] Szerző nélkül: After Waco, the Focus Shifts to Other Cults. *The Boston Globe*, April 30, 1993. 1. p.; Szerző nélkül: Growing Up under Koresh: Cult Children Tell of Abuses. *The New York Times*, May 4, 1993.

[11] Amíg a kutatók megengedik, hogy a közkeletű kulturális feltevések ellentmondásai és zavara határozzák meg, hogyan gondolkodunk a vezetésről, és hogyan tanulmányozzuk azt, addig a kutatási anyagok is – ahelyett hogy feloldanák – ezt a zűrzavart fogják visszatükrözni. Calder ezen jelenség kapcsán azt állítja, hogy a vezetésről szóló tudományos kutatásokat mind ez idáig hétköznapi feltevések uralták, és ezért nem voltak alkalmasak arra, hogy „magasabb rendű" absztrakciókhoz vezessenek. Ahelyett, hogy a vezetéshez kapcsolódó általános felfogást mint egy kulturális mintázatokat tükröző jelenséget vizsgálták volna, a kutatók leszűkítették vizsgálatuk tárgyát azáltal, hogy hagyták, hogy ezek a felfogások szolgáltassák számukra a hivatkozási keretet. „A vezetés kutatásának paradoxonát akkor oldjuk fel, amikor ráébredünk, hogy ez idáig nem egy tudományos elmélet megalkotására tettünk kísérletet, hanem a hétköznapi gondolkodás szisztematikus és következetes használatára." CALDER, Bobby J.: An Attribution Theory of Leadership. In: STAW, Barry M.–SALANCIK, Gerald R. (eds.): *New Directions in Organizational Behavior.* Chicago, St. Clair, 1977. 182. p.

[12] Néhány a legjelentősebb másodlagos jelentések közül: (1) A vezetés a befolyásolás folyamata egy vezető és követői között szervezeti célok elérése érdekében. (2) A vezetés a magas szintű hatalmi pozíciókhoz kapcsolódó döntéshozói feladatok ellátásának képessége. (3) A vezetés azt jelenti, hogy van egy víziónk, és rávesszük az embereket, hogy megvalósítsák azt. (4) A vezetés mások befolyásolásának képessége, főként nem kényszerítő eszközökkel. Lásd ROST, Joseph C.: *Leadership for the Twenty-First Century.* New York, Praeger, 1991. 38–44. p.

[13] Lásd Calder *An Attribution Theory of Leadership* című művét, melyben szó esik arról, hogy gyakran egyes emberek személyes képességeinek tulajdonítják a társadalmunkban megnyilvánuló ok-okozati viszonyokat, és azután ezeket a képességeket nevezik vezetésnek. Wildavsky szerint az emberek rendszerint jellegzetes módon értelmezik a problémáikat: „a meglévő hatalom mellett vagy ellen". Lásd még: WILDAVSKY, Aaron: A Cultural Theory of Leadership. In: JONES, Bryan D.: *Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science.* Lawrence, University Press of Kansas, 1989. 98–100. p.

formális felhatalmazás alapján tevékenykedik, például Lech Wałęsa vagy Homeini ajatollah[14] (mielőtt politikai pályára léptek).

Az üzleti életben megfigyelhetjük a vezetés fogalmának fejlődését. A kifejezés évtizedeken keresztül azokra és az azok által ellátott feladatokra vonatkozott, akik felsővezetői pozíciót töltenek be. A hétköznapi szóhasználatban ez még mindig így van. Az üzleti élet szereplői azonban a közelmúltban elkezdtek különbséget tenni a vezetés és a menedzsment között, és a vezetés gyakorlása új jelentéssel egészült ki: a jövőkép felmutatása és mások befolyásolása nem kényszerítő eszközökkel arra, hogy ezt a jövőképet megvalósítsák.[15]

A hadseregben a vezető kifejezést általában parancsnoki rangban lévő emberekre használják, akik útmutatást adnak. Talán mivel a háborúskodás történelmileg központi szerepet játszott a vezetésről és a hatalomról alkotott elképzeléseink kialakulásában, nem meglepő, hogy az angol „lead" (vezetni) szó etimológiai gyökere „elindulni meghalni".[16] Napjainkban a hadseregben a vezetés célja, hogy mindenkiből kihozza a maximumot, a kényszerítésen túl a befolyásolás más eszközeivel is. A „Hozd ki magadból a legtöbbet!" jelmondat egy olyan felkészítési módszerre utal, amely a hadsereg kötelékébe lépőkben rejlő potenciálra épít. Végső soron azonban a csapatok azokat a célokat valósítják meg, melyeket a parancsnoki rangban lévő vezetők szabnak meg.[17]

A biológiában a vezetés úgy értelmezhető, mint amikor egy vadliba repülés közben vezeti madártársait, vagy amikor a főemlősök között valamelyik állat fenntartja a rendet a szociális kapcsolatokban és a zsákmányszerzésben. A vezető rendelkezik egy sor fizikai tulajdonsággal (nagy, színes, gyors, rámenős). A vezető a figyelem középpontjában áll, és a csoport ösztönösen köré szerveződik. A vezetés a kiválósággal és a dominanciával egyenlő.

A lóversenyben, amely egyesek szerint hasonlatos a politikához, a vezetés egyszerűen annyit jelent, hogy valaki az élen jár. Az élen járó ló zsokéja senkit nem vezet, eltekintve talán attól a véletlen következménytől, hogy a többi zsoké az ő helyzetének megfelelően alakítja a stratégiáját, és arra törekednek, hogy megelőzzék őt.

Úgy tűnik, két közös elem figyelhető meg a sokféle nézőpont között: a rang és a befolyás. Ennek következtében az elmúlt kétszáz évben a vezetés tudományos megközelítése jellemzően a kiemelkedő és befolyásos emberek vizsgálatára összpontosí-

[14] Ruholláh Muszavi Homeini (1902–1989) iráni síita vallási vezető. Az 1979-es iráni forradalom egyik vezéralakja. *(A szerk.)*

[15] Példákért lásd: JAQUES, Elliott: *Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership.* Arlington (VA), Cason Hall, 1989. 121. p.; KOTTER, John P.: *The Leadership Factor.* New York, Free Press, 1988. Kotter a legtöbb, a vezetést az üzleti életben vizsgáló kutatónál messzebbre megy azon véleményével, hogy a jövőképet nem egyedül a vezérigazgató hozza létre, hanem a vezérigazgató azon erőfeszítése, mely során azonosítja és megfogalmazza az érintett felek hosszú távú érdekeit. Jaques-hoz hasonlóan ő is normatív felfogást képvisel a folyamattal kapcsolatban.

[16] „Indo-European Roots". In: MORRIS, William (ed.): *The American Heritage Dictionary of the English Language.* Boston: Houghton Mifflin, 1969. 1526. p. [szócikk].

[17] Prince, Howard T. and Associates (eds.): *Leadership in Organizations.* Third edition. West Point, NY: United States Military Academy, 1985.

tott.[18] A téma elméleti szakemberei a következő fontos kérdéseket teszik fel: Hogyan és miért jutnak bizonyos egyének hatalomhoz egy szervezetben vagy társadalomban? Milyen személyes jellemzőkkel bírnak? Milyen funkciókat látnak el? Hogyan valósítják meg a céljaikat? Hogyan alakítják a történelmet? Vagy a történelem alakítja őket? Mi motiválja őket, és hogyan motiválnak ők másokat?[19]

REJTETT ÉRTÉKEK A VEZETÉSELMÉLETEKBEN

Talán az első vezetéselmélet, amely továbbra is mélyen gyökerezik az amerikai kultúrában, abból a 19. századi elképzelésből alakult ki, mely szerint a történelem nagy emberek és a társadalomra gyakorolt hatásuk története. (Az, hogy esetleg nők is lehettek nagy emberek[20], fel sem merült.) Thomas Carlyle[21] kristályosította ki ezt az elképzelést 1841-es, *Hősökről* című művében. Bár számos tudományos tanulmány elveti az elgondolását, továbbra is ez a *tulajdonságelmélet* szabja meg a közbeszéd kereteit.[22]

[18] A következő áttekintés leegyszerűsíti a vezetésről írott gazdag és változatos irodalmat. Az osztályozás alapja Edwin P. Hollander „Leadership and Power" című, a Gardner Lindzey és Elliot Aronson szerkesztette *The Handbook of Social Psychology* című kötet harmadik kiadásában megjelent írásán alapul (New York, Random House, 1985. 485–537. p.). A vezetésről szóló szakirodalomban fellelhető más áttekintések és tipológiák iránt érdeklődő olvasók számára a következők lehetnek hasznosak. A javarészt szociálpszichológiai és menedzsmentmegközelítést alkalmazó elemzéshez lásd Cecil A. Gibb *Leadership* című írását a Gardner Lindzey és Elliot Aronson szerkesztette *The Handbook of Social Psychology* című kötet második kiadásában (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.) vol. 4. 205–282. p.; illetve Bernard M. Bass áttekintését több mint 7500 vezetésről készült tanulmányról a *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership* című kötet harmadik kiadásában (New York, Free Press, 1990.). Politikatudományi nézőpontért lásd Glenn D. Paige *The Scientific Study of Political Leadership* című művének (New York, Free Press, 1977.) 2–4. fejezetét. Normatív megközelítés olvasható Robert Terry *Authentic Leadership: Courage in Action* című írásában (San Francisco, Jossey-Bass, 1993.); illetve Rost *Leadership for the Twenty-First Century* című írásának 1–4. fejezetében. Több különböző tudományágból származó nézőpontokért lásd a Barbara Kellerman szerkesztette *Leadership: Multidisciplinary Perspectives* című kötetet (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.).

[19] Barbara Kellerman az általa szerkesztett *Political Leadership: A Source Book* című kiadvány (Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1986) előszavának 9–11. oldalán elsődleges forrásait a következő kérdések szerint rendszerezi: „Megváltoztatják-e a vezetők a történelmet? Miért vezetnek a vezetők? Miért követik őket a követők? Milyen típusai vannak a vezetőknek? Hogyan viszonyulnak egymáshoz a vezetők és a követők? Létezik minden körülmények között megfelelő vezetés?" Hasonló kérdéseket fogalmaz meg Jean Blondel is: „Honnan származik a vezetők hatalma? Milyen eszközökön keresztül gyakorolják ezt a hatalmat? Milyen hatásuk van a vezetőknek?" BLONDEL, Jean: *Political Leadership: Towards a General Analysis.* Beverly Hills (CA), Sage, 1987.

[20] Az elmélet a „great men" angol kifejezést használja, mely eleve kizárja a vezetői szerepet betöltő jeles nők társadalmi elismerését. *(A szerk.)*

[21] Thomas Carlyle (1795–1881) skót filozófus, író és történész. A hivatkozott mű eredeti címe: *Of Heroes.* *(A szerk.)*

[22] A legtöbb szótár a „vezetés képességeként" határozza meg a vezetést, azaz egy sor személyes jellemvonásként. E kulturális értelmezésnek megfelelően a vezetéssel kapcsolatos, különböző időpontokban készült kutatások ezeknek a jellemvonásoknak a leírására összpontosítottak. Ám a feltevés, mely szerint léteznek bizonyos általános képességek, melyeket be lehet azonosítani, vagy tovább lehet fejleszteni, azonban továbbra is zavaros a vezetésről szóló irodalomban, mert a vezetésre vonatkozó hivatkozási keret más és más a különböző tanulmányokban. Egymásnak ellentmondó meghatározások alapján működő hivatkozási keretek szerint választják ki, hogy mi legyen az elemzés tárgya. Még különböző jellemvonásokra összpontosító tanulmányok összeválogatására is történtek kísérletek annak érdekében, hogy kiderüljön, melyek azok a jellemvonások, melyek többször is szerepelnek, ám maguk a tanulmányok is gyakran különböző dolgok alapján válogatnak:

Sőt, az elmélet az 1980-as években újjá is éledt.[23] Ennek alapján a tulajdonságelmélet Carlyle-t követő képviselői megvizsgálták a „nagy emberek" személyes jellemvonásait, feltételezve, hogy hatalomra kerülésük hátterében személyes adottságok, készségek vagy fizikai tulajdonságok „hősi" repertoárja áll. Amint azt Sidney Hook *The Hero in History* című 1943-as művében leírta, vannak emberek, akikkel történnek a dolgok, és vannak, akik történéseket idéznek elő.[24]

Válaszképpen a történelemtudomány „nagy ember" elméletére a *szituacionalisták*[25] azt állították, hogy a történelem sokkal több, mint ezeknek az embereknek a korszakra gyakorolt hatása. Herbert Spencer társadalomkutató 1884-ben azt vetette fel, hogy a korok termelik ki az embereket, és nem fordítva. A szituacionalistákat nem érdekelte önmagában a vezetés. „A történelem alakítói" azért voltak érdekesek számukra, mert érdeklődésre számot tartó, jelentős politikai és társadalmi erők forgatagában álltak. Így az Egyesült Államok első nagy vezetőinek többé-kevésbé egy időben történő feltűnését – Jefferson, Washington, Adams, Madison, Hamilton, Monroe[26], Benjamin Franklin[27] – nem demográfiai véletlennek, hanem annak a kivételes időszaknak tulajdonítják, amelyben ezek a férfiak éltek. Ahelyett, hogy azt

pozíció, informális követés, valamint funkció. Ha például kiválasztunk egy csoport vezérigazgatót, hogy meghatározzuk közös jellemzőiket, kimondatlanul is magas hatalmi pozíciók betöltésével vagy ezek megszerzésének képességével tesszük egyenlővé a vezetést. Ha a vezetést egy sor funkció vagy az informális követés megléte alapján határozzuk meg, akkor a tanulmányozás céljára kiválasztott emberek és a megfigyelt jellemzők is különbözőek lesznek. E módszertani bizonytalanságról és a jellemvonás-elmélet kritikai irodalmával kapcsolatban lásd: BASS 1990. Chaps. 4–5. Külön elemzések érdekében lásd: STOGDILL, Ralph M.: Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology,* vol. 25. (1948) No. 1. 35–71. p. BIRD, Charles: *Social Psychology.* New York, Appleton-Century, 1940. 369–395. p. és JENKINS, William O.: A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems. *Psychological Bulletin,* vol. 44. (Jan. 1947) No. 1. 54–79. p.

[23] Ezen trendek elemzéséhez lásd: ROST 1991. Ch. 4.

[24] Lásd: CARLYLE, Thomas: *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History.* [1841] Boston, Houghton Mifflin, 1907.; JAMES, William: Great Men, Great Thoughts and Their Environment. *Atlantic Monthly,* vol. 46. (Oct. 1880) No. 276. 441–459. p.; THRASHER, Frederick M.: *The Gang: A Study of 1313 Gangs in Chicago.* Second revised edition. Chicago, University of Chicago Press, 1936.; HOOK, Sidney: *The Hero in History: A Study in Limitation and Possibility.* New York, John Day, 1943. James, Thrasher és Hook több évtizeddel Carlyle után a személyiségvonások mellett már jelentős mértékben tekintetbe veszik a szituációs változókat is. A Hook által alkalmazott distinkció kritikájaként lásd: TUCKER, Robert C.: *Politics as Leadership.* Columbia: University of Missouri Press, 1981. 27–30. p., aki amellett érvel, hogy minden cselekvő értelmezi az eseményeket, értékeik szerint foglalva azokat értelmezési keretbe. Különböző cselekvők ugyanazt az eseményt különbözőféleképpen értelmezhetik, és ennek eredményeképpen egymástól különbözően reagálhatnak arra, azonban minden cselekvő képes reakciót kifejteni az eseményekkel kapcsolatban. A vezetéssel összefüggésbe hozott személyes jellemzőket szemléltető tanulmányhoz lásd: COWLEY, W. H.: The Traits of Face-to-Face Leaders. *Journal of Abnormal Psychology,* vol. 26. (Oct. 1931) No. 3. 304–313. p. Az öröklés alapján gyakorolt vezetésről szóló korai meglátásokhoz lásd: WOODS, Frederick Adams: *The Influence of Monarchs: Steps in a New Science of History.* New York, MacMillan, 1913; valamint WIGGAM, Albert E.: The Biology of Leadership. In: METCALF, Henry C. (ed.): *Business Leadership.* New York, Pitman, 1931. 13–32. p.

[25] A szituacionalista vezetéselmélet amellett érvel, hogy nem létezik minden helyzetben megfelelő vezetési stratégia, tehát a helyzet minőségétől függ az optimális vezetési magatartás. *(A szerk.)*

[26] Thomas Jefferson (1743–1826), George Washington (1732–1799), John Adams (1735–1826), James Madison (1751–1836), James Monroe (1758–1831) az Amerikai Egyesült Államok korai történetének elnökei. *(A szerk.)*

[27] Benjamin Franklin (1706–1790) egyesült államokbeli diplomata, feltaláló, író, polgári demokrata politikus, polihisztor. Az Amerikai Egyesült Államok egyik alapító atyja. *(A szerk.)*

állítanák, hogy ezek a vezetők mind hasonló személyiségjegyekkel bírtak, a szituacionalisták úgy vélik, az adott kor termelte ki a különböző adottságokkal és vezetési stílussal rendelkező embereknek ezt a válogatott csoportját. És valóban, sokan közülük csodálatosan teljesítettek bizonyos területeken, míg máshol igencsak rosszul.[28] Tehát „az, amit valaki vezetőként *tesz,* nagyban függ annak a helyzetnek a jellegzetességeitől, amelyben az illető tevékenykedik".[29]

Az 1950-es évektől kezdődően az elméleti szakemberek – nem meglepő módon – elkezdték kibékíteni a tulajdonságelméletet a szituacionalista megközelítéssel. Empirikus kutatásokkal kimutatták, hogy a vezetéshez nem kapcsolódik a jellemvonások egy bizonyos együttállása. Bár ez az eredmény nem cáfolta azt az elképzelést, miszerint egyes emberek „csinálják" a történelmet, arra engedett következtetni, hogy különböző helyzetek különböző személyiségeket és különböző viselkedéseket igényelnek. Ezen összegző elméletek egyik legfontosabbja az *esetlegességi modell,* mely szerint a megfelelő vezetési stílus az adott helyzet követelményeinek függvénye. Bizonyos helyzetekben például kontrolláló vagy autokrata viselkedésre van szükség, máskor pedig részvételi vagy demokratikus magatartásra.[30]

[28] James Madison például briliáns vezetőnek bizonyult kongresszusi képviselőként és az Egyesült Államok Alkotmányának fő szövegezőjeként, azonban sokkal kevésbé nagyszerű, egyesek szerint kifejezetten rossz teljesítményt nyújtott elnökként. John Quincy Adams diplomataként és külügyminiszterként „az ezen ország által kinevezettek között biztosan a legjobbak között van, azonban elnökként csalódást okozott." ELLIS, Richard–WILDAVSKY, Aaron: „Greatness" Revisited: Evaluating the Performance of Early American Presidents in Terms of Cultural Dilemmas. *Presidential Studies Quarterly,* vol. 21. (1991) No. 1. 31. p.

[29] HEMPHILL, John K.: *Situational Factors in Leadership.* Columbus: Ohio State, University Bureau of Educational Research, 1949. Továbbá lásd: SPENCER, Herbert: *The Study of Sociology.* New York, D. A. Appleton, 1884; SANFORD, Fillmore H.: *Authoritarianism and Leadership: A Study of the Follower's Orientation to Authority.* Philadelphia, Institute for Research in Human Relations, 1950; GOULDNER, Alvin W. (ed.): *Studies in Leadership.* New York, Harper and Brothers, 1950. A politikatudományban jelentős irodalma van az egyéni cselekvésre ható alkotmányos korlátoknak. Ez a hagyomány dinamikus feszültségben áll az életrajzi megközelítéssel, mely szerint az egyéni cselekvés jelentős hatással van az eseményekre és a szervezetekre. Fred Greenstein látszólag ki tudta békíteni a két elméletet azon felvetésével, mely szerint „egy egyén cselekvésének hatása a következő jellemzők függvénye: (1) a cselekvés környezete mennyiben áll ellen az átalakítási kísérletnek; (2) a cselekvő helyzete ebben a környezetben; (3) a cselekvő sajátos erősségei és gyengeségei." GREENSTEIN, Fred I.: The Impact of Personality on Politics: An Attempt to Clear Away Underbrush. *American Political Science Review,* vol. 61. (Sept. 1967) No. 3. 633–634. p. Ezen érvek áttekintése érdekében lásd: JONES 1989; RUSTOW, Dankwart: Introduction to the Issue „Philosophers and Kings: Studies in Leadership". *Daedalus,* vol. 97. (1968) No. 3. 690. és 683–694. p.; DOIG, Jameson W.–HARGROVE, Erwin C.: „Leadership" and Political Analysis. In: DOIG, Jameson W.–HARGROVE, Erwin C. (eds.): *Leadership and Innovation: A Biographical Perspective on Entrepreneurs in Government.* Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1987. Ch. 1. Továbbá lásd: TUCKER 1981. 27–30. p.; WILSON, James Q.: The Politics of Regulation. In: WILSON, James Q. (ed.): *The Politics of Regulation.* New York, Basic, 1980. 357–394. p.; BLONDEL 1987. Ch. 5.; FROHLICH, Norman–OPPENHEIMER, Joe A.–YOUNG, Oran R.: *Political Leadership and Collective Goods.* Princeton, Princeton University Press, 1971. 3–11. p.

[30] A demokratikus és autokratikus tekintély megkülönböztetéséről szóló eredeti tanulmányhoz lásd: LEWIN, Kurt–LIPPITT, Ronald: An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry,* vol. 1. (Jan–Apr. 1938) No. 3–4. 292–300. p. Szintén lásd WILDAVSKY, Aaron: Leadership as a Function of Regime. In: WILDAVSKY, Aaron: *The Nursing Father: Moses as a Political Leader.* Alabama, University of Alabama Press, 1984. 182–216. p., melyben a politikai fejlődés keretrendszere és az ahhoz tartozó vezetést érintő kihívások olvashatók. Más, a vezetési stílus és szituációs eshetőségek közötti összefüggéseket elemző tanulmányokért lásd: FRIEDLER, Fred E.: *A Theory of Leadership Effectiveness.* New York, McGraw Hill, 1967; VROOM, Victor–YETTON, Philip W.: *Leadership and Decision-Making.* Pittsburgh, University

A kutatási terület hamarosan kiterjedt a vezetők és követőik közötti interakciókra is – azokra a *tranzakciókra*, melyek során valaki befolyásra tesz szert, és azt hosszabb időn át fenn is tudja tartani.[31] A folyamat alapja a kölcsönösség. Nemcsak a vezetők befolyásolják a követőket, hanem fordítva is.[32] A vezetők úgy tesznek szert befolyásra, hogy alkalmazkodnak a követők igényeihez. A tranzakciós megközelítés egyik változatában a vezető annak fejében élvezi a státusz és a befolyás gyümölcseit, hogy csökkenti a bizonytalanságot, és követői számára alapot teremt a cselekvéshez.[33] Egy másik változatban az alku és a meggyőzés a politikai hatalom veleje, amelyhez a különböző szakmabeli és egyéb érintettek érdekeinek pontos megértésére van szükség.[34]

A fenti elméletek mindegyikét értéksemlegesnek szokás tekinteni, de az igazság az, hogy az értékek ott vannak, csak egyszerűen rejtve maradnak. A nagy emberre vonatkozó elmélet vagy a tulajdonságelmélet a történelemalakító figurát, a kivételes befolyással bíró személyt tekinti értéknek. Bár az elmélet nem határozza meg, milyen irányban kell kifejteni a befolyást ahhoz, hogy valamit vezetésnek lehessen tekinteni, maga az a feltevés, hogy egy nagy ember ismérve a társadalomra gyakorolt történelmi hatása, a nagyság egy bizonyos látásmódját tükrözi. Ha egy elmélet Hitlert ugyanabba az általános kategóriába sorolja, mint Gandhit[35] vagy Lincolnt[36], az még

of Pittsburgh Press, 1973; HERSEY, Paul–BLANCHARD, Kenneth: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977; és YUKL, Gary A.: *Leadership in Organizations.* Second edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989.

[31] Lásd JONES, Edward E.–GERGEN, Kenneth J.–JONES, Robert E.: Tactics of Integration among Leaders and Subordinates in a Status Hierarchy. *Psychological Monographs*, vol. 77. (1963). No. 3. 1–20. p.; HOLLANDER, Edwin P.: *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships.* New York, Free Press, 1978; FIORINA, Morris P.–SHEPSLE, Kenneth A.: Formal Theories of Leadership: Agents, Agenda Setters, and Entrepreneurs. In: JONES 1989. 17–40. p.

[32] Ez a megközelítés hasonlóságot mutat a szituacionalista, azaz a helyzettől függő vezetést javasló iskolával, amely a vezetésre ható intézményes erők szerepét húzza alá. A különbség talán csak hangsúlybeli. A befolyásolás mintázatai a kölcsönös tranzakciók kérdéskörébe tartoznak, vagy a befolyásolás főként a cselekvők viselkedését meghatározó intézmények „kezében van"? Lásd: TRUMAN, David B.: The Nature of Leadership. In: TRUMAN: *The Governmental Process.* New York, Knopf, 1951. 188–193. p.; DAHL, Robert A.: The Ambiguity of Leadership. In: Dahl: *Who Governs?* New Haven, Yale University Press, 1961. 89–103. p.; CROWE, Bruce J.–BOCHNER, Stephen–CLARK, Alfred W.: The Effects of Subordinates' Behavior on Managerial Style. *Human Relations*, vol. 25. (July 1972) No. 3. 215–237. p. A tranzakciós megközelítést interakciós elméletnek nevező Cecil Gibb a következőképpen fogalmaz: „A követők nem egy tőlük teljesen különböző személynek rendelik alá magukat, hanem a csoportjuk egy olyan tagjának, aki bizonyos szempontból éppen fölényben van, de alapvetően hasonló hozzájuk, és más esetekben kész ugyanúgy követővé válni... A vezető elkerülhetetlenül megtestesíti a követők számos tulajdonságát. Egy adott pillanatban bármely egyén személyisége tükrözi a környezetében dolgozó azon erőket, melyekkel kapcsolatban áll." GIBB 1969. 210. p.

[33] HOLLANDER 1978.

[34] NEUSTADT, Richard E.: *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan.* New York, Free Press, 1990. 20–49. p.

[35] Mohandász (Mahátma) Karamcsand Gandhi (1869–1948) indiai jogász, politikus, az indiai függetlenségi mozgalom vezéralakja és az erőszakmentes ellenállás mint polgári engedetlenségi forma egyik legismertebb felhasználója. *(A szerk.)*

[36] Abraham Lincoln (1809–1865) egyesült államokbeli politikus, az Amerikai Egyesült Államok 14. elnöke. Hivatali ideje alatt zajlott az amerikai polgárháború, mely az északi államok győzelmével és így a rabszolgaság eltörlésével ért véget. *(A szerk.)*

nem azt jelenti, hogy ez a teória értéksemleges. Ellenkezőleg, csak annyi történik, hogy az elmélet központi értékét – a befolyást – rejtetten kezeli.[37]

Paradox módon, a szituacionalista megközelítés hasonlóképpen működik. Radikálisan eltér a nagy ember elméletének nézőpontjától, amikor azt állítja, hogy bizonyos emberek azért emelkednek ki, mert az adott kor és a társadalmi erők termelik ki őket. Ugyanakkor a vezetőkre még mindig olyan emberekként gondol, akiknek kiemelkedő helyet sikerül elfoglalniuk a társadalomban. Ugyanazokat a történelmi személyeket választaná ki tanulmányozásra egy szituacionalista elméleti szakember, mint a tulajdonságelmélet egy képviselője.

Az esetlegességi modell, amely kibékíti egymással a nagy ember elméletét és a szituacionalista megközelítést, szintén értéksemleges teóriának tartotta magát. Azt vizsgálja, hogy melyik döntéshozatali stílus milyen helyzeti eshetőséghez illik, amennyiben a cél az, hogy a döntéshozó fenntartsa az ellenőrzést a folyamat felett. Néha az irányító, feladatközpontú stílus a leghatékonyabb, máskor pedig részvételi, kapcsolatközpontú stílusra van szükség. Ám a hagyományos látásmód e konkrétabb értelmezésében még mindig a befolyás vagy a kontroll a vezetés ismérve.[38]

A tranzakciós megközelítések hívei, akik elsősorban azt vizsgálják, hogyan tesz szert valaki befolyásra, és hogyan tartja meg, szintén értéksemlegesnek tartják magukat. Bár elegáns leírást adnak a befolyás kapcsolati dinamikájáról, de nem értékelik azt a célt, amelynek a befolyás a szolgálatában áll, sem a célok kialakításának módjait. Azzal, hogy azt állítják, a vezetés ismérve a befolyás, nem pedig az eredmények, ezek a teoretikusok akaratlanul is belépnek az értékek birodalmába. A „vezetés mint befolyás" megközelítése burkoltan irányadó értékként tekint a befolyásra, és ezzel továbbörökíti a célok és az eszközök közötti zavart.[39]

[37] Glenn Paige nyíltan szembenéz ezzel a problémával, amikor Gandhit és Hitlert hasonlítja össze különböző dimenziók mentén. Értékelésének 18 dimenziója (pl. kényszerítés, megegyezés, technika, kreativitás és erkölcsösség) normatív következtetéseket és előrejelzéseket hoz létre. Azonban Paige, hasonlóan közel mindegyik politikatudományi gondolkodóhoz, a vezetést „értékmentes" kifejezésekkel *definiálja:* a politikai hatalmi pozíciókat elfoglaló személyek és vetélytársaik viselkedéseként. Így Gandhira és Hitlerre is mint vezetőkre tekint. Lásd: PAIGE 1977. 1. és 139–149. p.

[38] FIEDLER, Fred E.: *A Theory of Leadership Effectiveness.* New York, McGraw Hill, 1967. Az esetlegességi elmélet más, jelentős szakértői, mint Vroom és munkatársai, a „szervezeti hatékonyság" értékét hangsúlyozzák, nem egyszerűen a hatalom vagy irányítás megszerzését és megtartását. A szervezeti hatékonyság a szervezeti célok megvalósítását jelenti. Az elmélet szerint bizonyos helyzetek autokratikus döntéshozást igényelnek, míg más helyzetekben a megbeszélés és részvétel különböző formái szükségesek. A döntéshozónak kell eldöntenie, hogy melyik döntéshozatali forma a leghatékonyabb a körülményekre tekintettel. Például érdemes a hatalmi ranglétrán lejjebb állók bevonását kezdeményezni, amennyiben a döntéshozó szerint a meglátásuk szükséges a döntés meghozásához, vagy a döntéssel kapcsolatos elköteleződés kiépítéséhez. Lásd: VROOM–YETTON 1973; VROOM, Victor–JAGO, Arthur: *The New Leadership: Managing Participation in Organizations.* Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.

[39] Felmerülhet a kérdés: a tranzakciós és politikatudományi elméletek szakemberei korrigálhatnák-e a problémát, melyet „értékmentes" elméletük normatív felhasználása okoz annak tisztázásával, hogy nem célokról, hanem eszközökről beszélnek? Talán elméletben. De a gyakorlatban nem gondolom, hogy az emberek magukévá tennék ezt a megkülönböztetést, amíg a vezetés fogalmát használják. Tapasztalatom szerint ez a kifejezés szorosan kötődik a fiatal felnőttek és dolgozó emberek irányadó értékeihez és önképéhez. Lásd: HEIFETZ, Ronald A.–SINDER, Riley M.–JONES, Alice–HODGE, Lynn M.–ROWLEY, Keith A.: Teaching and Assessing Leadership Courses at the John F. Kennedy School of Government. *Journal of Policy Analysis and*

Ez a négy általános megközelítés kísérletet tesz a vezetés objektív, értékítélet nélküli meghatározására. Amikor azonban a kiválóság, a tekintély és a befolyás keretében határozzák meg a vezetést, ezek az elméletek burkoltan értékeket vezetnek be anélkül, hogy erre felhívnák a figyelmet, és anélkül, hogy érveket sorakoztatnának fel ezeknek az értékeknek a bevezetése mellett.[40] Kutatási szempontból ez nem jelent problémát. Sőt nyilvánvalóan leegyszerűsíti az elemzési feladatot. A probléma akkor jelentkezik, amikor ezeket a leírásokat „vezetési készségekként" kommunikáljuk, és modellként állítjuk be, mert a „vezetési készség" sok kultúrában normatív fogalom – egy sor irányadó értéket képvisel, ahogyan a „hős" és a „bajnok" szó is.[41] Ha nem foglalkozunk oktatási és gyakorlati tevékenységünk értékbeli üzenetével, akaratlanul is arra bátorítjuk az embereket, hogy attól függetlenül törekedjenek nagy befolyásra vagy magas beosztásra, hogy mit kezdenek majd vele.[42] Biztonságosabb terepen járnánk, ha egy az egyben elvetnénk a vezetés terhelt fogalmát, és egyszerűen csak

Management, vol. 8. (1989) No. 3. 536–562. p. Dr. Sharon Parks irányítása alatt a Lilly Endowment támogatása által lehetővé vált ezen tanegységek még teljesebb leírása és értékelése, részben azon célból, hogy az értékek létrehozásában betöltött szerepük meghatározható legyen.

[40] A leíró hagyomány hatására számos vezetéselméleti kutató feltételezi, hogy a kutatás célja beazonosítani, leírni és elemezni, hogy *mi* a vezetés. Azonban ahogy számosan előttem is jelezték már, ez meglehetősen nehéz, hiszen nincsen a fogalom meghatározásával kapcsolatban kulturális egyetértés. „A létező irodalmak nem »épülnek egymásra« (ARGYRIS 1979), részben azon okból, mert különböző jelenségeket vizsgáltak a vezetés nevében." (HOSKING–MORLEY 1989. 89. p. Idézi ROST 1991. 6. p.) Következésképpen a vezetéskutatás égisze alatt a tudósok egy sor különböző dolgot tanulmányoztak, továbbá gyakran hagyták rejtve az értékdimenziókat. Ebből a szempontból Joseph Rost kitűnik, mert legutóbbi munkájában igyekszik definiálni fogalmait, és elemezni, hogy miért ezeket használja fel. Ennek ellenére látszólag Rost is klasszikus módon egy normatív meghatározást javasol, amikor arról panaszkodik, hogy „a vezetéstudományi szakembereknek még mindig nincs egyértelmű képük arról, hogy mi az a vezetés" (ROST 1991. 14. p.), és ezt követően az igazság szellemében előadott értéktelített véleményével folytatja, mintha ez lenne a vezetés természete és esszenciája. Számomra úgy tűnik, hogy a kutatók számára hasznot hajtana, ha a vezetést nem „létező", hanem „vágyott" entitásként határoznák meg. Ez esetben az érveléseink nem arra összpontosítanának, hogy ki írja le pontosabban az objektív valóságot (vagy inkább az uralkodó kulturális feltevéseket), hanem hogy milyen képet festünk az emberek számára, akik részben a mi gondolataink alapján formálják az önképüket. Ez könnyen meglehet, hogy kutatásmódszertani szempontból meglehetősen nehéz feladat, de legalább esélyünk lesz megküzdeni az előttünk álló problémával. Lásd: ROST 1991; HOSKING, Dian-Marie–MORLEY, Ian E.: The Skills of Leadership. In: HUNT, James G.–BALIGA, B. Rajaram–DACHLER, H. Peter–SCHRIESHEIM, Chester A. (eds.): *Emerging Leadership Vistas*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988. 89–106. p.; ARGYRIS, Chris: How Normal Science Methodology Makes Leadership Research Less Addictive and Less Applicable. In: HUNT, James G.–LARSON, Lars L. (eds.): *Crosscurrents in Leadership*. Carbondale, Southern Illinois University Press, 1979.

[41] Szívesebben használom az „irányadó érték" kifejezést, mint a „célérték" fogalmát, mert azt gondolom, hogy a „célértékek" az emberek eszközválasztására fejtik ki hatásukat. Tehát azt jelzik, hogy „honnan jött" valaki, nem azt, hogy hová tart, ahogy a „cél" kifejezésből joggal következtethetünk erre. Például a gyermekekkel kapcsolatos döntések kérdésében egy személyt a szeretet értéke befolyásol. Tehát a szeretet ebben az esetben nem célként szolgál, hanem napi iránymutatásként.

[42] A politikatudományi kutatók gyakran úgy gondoltak a politikára, hogy az elemzés egységeinek a hatalmat és a befolyást tekintették. Mégis van egy olyan, legalább Platónig visszavezethető elméleti iskola, mely a politikum irányát és tevékenységét használja hivatkozási keretként. Lásd: TUCKER 1981. 4–9. p. Ahogy Carl Friedrich fogalmaz: „Alapvető fontosságú Luther vezetését Hitlerétől megkülönböztetni egy »értelmes« politikatudomány számára; ha egy politikatudomány nem képes erre, akkor az pszeudotudomány, mert az általa átadott tudás megtéveszt, nem utat mutat." FRIEDRICH, Carl J.: Political Leadership and the Problem of the Charismatic Power. *Journal of Politics*, vol. 23. (Feb. 1961) No. 1. 3–24. p

leírnánk a kiválóság, a hatalom, a befolyás és a történelmi ok-okozati összefüggések dinamikáját.[43]

Bár ezeket az elméleteket elsősorban értékmentes leírásra és elemzésre tervezték, így is megmutatják, hogyan gondoljunk a gyakorlatra. A tulajdonságelmélet követői például arra bátorítanak, hogy elhiggyük, az egyes ember képes változást elérni. Nincs olyan aktivista, aki meglenne ezen feltevés nélkül. Ezenkívül, az általános készségeket több évtizede vizsgáló és elemző tudományos kutatás szolgáltatta az alapot a vezetésoktatás céljainak meghatározásához. A szituacionalista megközelítés arra biztat minket, hogy megvizsgáljuk, hogyan változik a vezetési tevékenység a kontextus függvényében. Az esetlegességi modell ezzel karöltve arra mutat rá, hogy a vezetésben központi szerepe van a kontextus alapján felállított diagnózisnak. Ezenkívül egy sor olyan változóval ismertet meg bennünket, amelyeket figyelembe kell vennünk különböző helyzetek és az ezeknek megfelelő vezetési stílus elemzésekor. Ezek létfontosságúak azok számára, akik vezető szerepet töltenek be. Az esetlegességi modell például megfogalmazza a kulcskérdést: Melyek azok a helyzetek, amelyek autoriter magatartást kívánnak meg, és mikor van szükség „demokratikus" folyamatokra?[44] A tranzakciós elméletek követőitől származik az az alapvető elgondolás, miszerint a tekintély kölcsönös kapcsolatokon alapszik: a hatalmon lévők befolyásolják a közösséget, de a közösség is befolyásolja őket. Saját magunk alatt vágjuk a fát, ha erről elfeledkezünk.

A VEZETÉS NORMATÍV MEGHATÁROZÁSA FELÉ

E tanulmányban négy kritériumot használok a vezetés egy olyan meghatározásának megalkotásához, amely figyelembe veszi az értékeket. Először is, a definíciónak eléggé igazodnia kell az uralkodó kulturális elképzelésekhez azért, hogy lehetőség szerint érvényes legyen rá a hétköznapi értelemben használt vezetés fogalma. Másodszor, a definíciónak gyakorlatiasnak kell lennie, hogy a gyakorlati szakemberek számára is hasznos legyen. Harmadszor, társadalmilag hasznos tevékenységek felé kell mutatnia. Végül pedig társadalmilag hasznos, átfogó meghatározást kell, hogy kínáljon.

Hogyan tudnánk a vezetés fogalmát úgy meghatározni, hogy abban megnyilvánuljon jelenlegi tudásunk és a hozzá kapcsolódó értékek? A vezetés, amely régóta a hatalom vagy a befolyás gyakorlásához kapcsolódik, általában azt jelenti, hogy valaki domináns és koordináló szerepet tölt be egy szervezetben vagy társadalomban. Ahhoz, hogy egy meghatározásban megragadjuk ezeket a szóhasználatokat, hasz-

[43] Ezt az ötletet Thomas C. Schellingtől kölcsönöztem.

[44] Ahogy jeleztem, ezt az elképzelést Vroom, Yetton és Jago elemezte. Az ő kutatási fókuszuk inkább a szervezeten belül tekintéllyel rendelkező szereplők döntéshozatali eljárásain van, míg ezzel szemben jelen tanulmány az összetett politikai környezetben megvalósuló problémameghatározási és -megoldási eljárásokkal, vagyis a tekintély nélküli vezetéssel foglalkozik. Lásd: VROOM–YETTON 1973; JAGO–VROOM 1988.

nálhatjuk a „mozgósítás" szót, amely a motiváláshoz, a szervezéshez, az iránymutatáshoz és a figyelem összpontosításához kapcsolódik.

Ahelyett, hogy a vezetést egy társadalmi struktúrában betöltött hatalmi pozícióként vagy egy sor személyes jellemvonásként definiálnánk, hasznosabbnak tűnik, ha *tevékenységként* határozzuk meg.[45] Ez lehetővé teszi, hogy a társadalmi struktúra különböző pozícióiban értelmezzük a vezetést. Egy elnök és egy hivatalnok egyaránt lehet vezető. Azt is lehetővé teszi, hogy sokféle képesség játsszon szerepet a vezetésben a kultúra és a helyzet támasztotta követelményeknek megfelelően. A személyes képességek olyan vezetői erőforrások, melyeket különböző kontextusokban különbözőképpen alkalmazunk. Mint tudjuk, néha egyáltalán nem alkalmazzuk őket. Sokan soha nem kerülnek vezető szerepbe, annak ellenére, hogy minden olyan személyes kvalitással rendelkeznek, amit általában a vezetéshez kötünk.[46] Azzal, hogy a vezetést kiemeljük a személyiségjegyek világából, megfigyelhetővé válnak a vezetés különféle formái, az, ahogyan emberek nap mint nap vezetői jellegű feladatokat látnak el anélkül, hogy „vezetők" lennének.

A vezetés kifejezés oly gyakori személyiségközpontú megközelítése, amely azt feltételezi, hogy „vezetőnek születni kell", meglehetősen veszélyes. Ez a hozzáállás az önáltatásnak és a felelőtlenségnek kedvez. Azok számára, akik „született vezetőnek" tartják magukat, de minden irányadó filozófiát és vezetési stratégiát nélkülöznek, saját nagyszerűségükről szőtt álmukat keserű ébredés követi, és vakságukban sok kárt okoznak. Legjobb esetben is csak vesztegetik annak a közösségnek az idejét és energiáját, akik a vezetésükkel, ha nem is a falnak rohannak, de körbe-körbejárnak.[47] És

[45] Tucker tisztán elemzési szempontból így ragadja meg ezt: „A végső elemzés során a vezetés mint befolyásoló kapcsolat ereje a tevékenységként kifejtett hatékonyságán nyugszik." TUCKER 1981. 25. p. Ezen felismerést egy, az 1950-es években, a szociálpszichológiában és szervezeti viselkedéstanban indult kutatási megközelítés előzte meg, mely során a kutatók a viselkedést kezdték el vizsgálni a személyiség helyett. A szervezet tekintéllyel bíró pozícióiban lévő személyek viselkedésének két aspektusát vizsgálták kifejezetten: az alárendeltek elégedettségének figyelembevételét és a struktúrakialakítás kezdetét (feladatmeghatározás, a munkafolyamat felépítése és megszervezése, valamint a színvonal fenntartása). A legtöbb kutató azt feltételezte, hogy különböző helyzetek különböző egyensúlyi helyzeteket igényelnek majd ezen két viselkedés között, és az ezeket megkülönböztető sajátosságokat vizsgálták. Ezzel szemben néhányan egy minden körülmények között felhasználható megközelítés mellett érveltek. Például Blake és Mouton tanulmányukban (BLAKE, Robert R.–MOUTON, Jane S.: *The Managerial Grid III.* Houston, Gulf Publishing Company, 1985) a vezetés általános gyakorlataképpen azt javasolják, hogy mind az emberekre, mind a tevékenységre nagy figyelmet szenteljenek a vezetők. Általánosságban ezen tanulmányok a szervezeten belüli tekintéllyel rendelkező vezetőkre koncentrálnak. Ezen munka klasszikus leírásához lásd: STOGDILL, Ralph M.–COONS, Alvin E. (eds.): *Leader Behavior: Its Description and Measurement.* Columbus, Ohio State University Bureau of Business Research, 1957. Az áttekintéshez lásd: BASS, Bernard M.: Consideration, Initiating Structure, and Related Factors for Describing the Behavior of Leaders. In: BASS 1990. Ch. 24.

[46] Sok kutató és képzőszervezet rengeteg időt szán a vezetés egyéni aspektusának hangsúlyozására, melyhez különféle személyiségteszteket alkalmaznak, mint a vezetési képességek fejlesztésének legfontosabb elemét. Bár ezen tesztek nagyon hasznosak lehetnek a tesztnek alávetett emberek számára az önismeret és megismerés fejlesztése szempontjából, melyek fontos részei lehetnek a vezetési készségeknek, azonban ezen tesztek gyakran nem párosulnak a vezetés egyértelmű gyakorlati felfogásával. Amennyiben hiányzik a vezetési stratégia fogalmi keretének alapja, akkor nem nyújtanak elég gyakorlati támpontot az emberek számára a vezetési képességeik hatékony felhasználásával kapcsolatban. Ezen témakör úttörő tevékenységeivel kapcsolatban lásd a *Center for Creative Leadership* (Kreatív Vezetés Központja, Greensboro, Észak-Karolina) különböző publikációit.

[47] A patologikus személyiségstruktúrák és intézményes tekintélyszerepek összefüggéseit lásd: KERNBERG,

fordítva, azok, akik nem tekintik magukat „vezető alkatnak", elhárítják a cselekvés felelősségét, vagy annak a felelősségét, hogy megtanulják, hogyan kell cselekedni, amikor a helyzet megkívánja. Súlyos problémákkal szembesülve arra hivatkoznak: „Én nem vagyok vezető, mit tehetnék?"[48]

Így tehát a vezetésre mint tevékenységre kell összpontosítanunk – egy olyan állampolgár tevékenységére, aki az élet bármely területén cselekvésre mozgósít másokat. De mi az a társadalmilag hasznos cselekvés? Melyik az a vezetési mód, amely jó eséllyel vezet társadalmilag hasznos eredményhez? Erre a kérdésre többféle helyes választ adhatunk. Képzelhetjük úgy is, hogy egy vezető akkor érhet el társadalmilag hasznos eredményeket, ha olyan célokat tűz ki, amelyek mind a vezető, mind pedig a követők igényeinek megfelelnek.[49] Ennek megvan az az előnye, hogy megkülönbözteti a vezetést attól, mintha pusztán „rávennénk az embereket arra, hogy azt csinálják, amit mi akarunk". A vezetés több, mint befolyás.

A közösség igényeinek megfelelő cél kiválasztása azonban nem feltétlenül szolgál magyarázattal arról, hogy mik ezek az igények. Ha egy vezető személy szerint nem akar foglalkozni a problémák támasztotta nehézségekkel, és a közösség is így van vele, vajon vezetőként jár el, amikor hamis gyógyírt kínál?

Ennek a problémának a kezelésére James MacGregor Burns vezetéselméleti szakember azt javasolta, hogy nem elég, ha a társadalmilag hasznos célok megfelelnek a követők igényeinek, az az igazi, ha erkölcsileg magasabb szintre emeli őket. Ezt *átalakító vezetésnek* nevezte, és azt állította, hogy az emberek számára mindig a túlélés és a biztonság iránti igény az első, és csak miután ezek teljesültek,

Otto F.: Regression in Organizational Leadership. In: COLMAN, Arthur D.–GELLER, Marvin H. (eds.): *Group Relations Reader 2.* Washington, DC: A. K. Rice Institute, 1985. 96–106. p.

[48] Pierre M. Turquet a következő cikkében írja le ezt a dinamikát: *Leadership: The Individual and the Group.* In: COLMAN–GELLER 1985. 85. p. Nincs sok kétségem afelől, hogy a tehetséges egyéneknek sokat kell tanulniuk a hatékony vezetés érdekében. Hogy egy hasonlattal éljek, még a legtehetségesebb ifjú hegedűst is tönkreteheti a rossz képzés. Tehetségre és nagyszerű képzésre egyaránt szükség van ahhoz, hogy valaki kiváló hegedűjátékossá váljon. Továbbá meglehetősen átlagos gyerekek is kiváló muzsikussá válhatnak a jó képzésnek köszönhetően. Az olyan kifejezések, mint tehetség és jellem, túlságosan gyakran jeleznek valami behozhatatlan hátrányt az ifjúkort követően. Valóban, Freud emberi fejlődéssel kapcsolatos elmélete nyomán számos politikával és vezetéstannal foglalkozó kutató feltételezi, hogy a hajlamok és érdeklődések már fiatalkorban kialakulnak. Ezzel szemben Dankwart Rustow annak fontosságát hangsúlyozza, hogy „a vezető személyiségét nem állandónak, hanem változónak képzeljük el; és vegyük észre sorban először azon személyiségvonásait, amiket a lehetőségre várakozás hosszú éveiben mutat, majd azon jegyeket, amiket a vezető szerep gyakorlása közben láthatunk, és végül a személyiség lehetséges hanyatlását, mely történelmi feladata befejeztével mehet végbe." Rustow Albert Hirschmann Latin-Amerika gazdasági fejlődésével kapcsolatos tanulmányában használt „reformárus" fogalmát használja fel, amikor azt állítja: „a reformárus vagy karizmatikus vezető egy ilyen folyamat során tanárként jelenik meg, de a tanárnak először magának is tanulnia kell." (RUSTOW 1968. 690. p. és 683–694. p.) Rustow nem naiv a felnőttek tanulási képességeit illetően. Erik Erikson, Robert Kegan, Eliott Jaques és mások tanulmányozták és meggyőzően érveltek amellett, hogy az emberek a kamaszkor és a felnőttkor éveiben is tovább tanulnak és fejlődnek olyan módon, mely nem csupán az információ megszerzését, hanem mélyebb változásokat is jelent. ERIKSON, Erik: *Young Man Luther: A Study in Psychoanalysis and History.* New York, Norton, 1958; KEGAN, Robert: *The Evolving Self.* Cambridge, Harvard University Press, 1982; JAQUES, Elliott: Cognitive Processes: How They Work and How They Mature. In: JAQUES, Elliott: *Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership.* Arlington, VA: Cason Hall, 1989. Sect. 5.

[49] Lásd: BURNS, James MacGregor: The Power of Leadership. In: BURNS, James MacGregor: *Leadership.* New York, Harper Colophon, 1978. Ch. 1.

kezdenek el olyan „magasabb rendű" szükségletekkel törődni, mint a szeretet, a valahova tartozás, a közjó és mások szolgálata.[50] Ennek a megközelítésnek megvan az az előnye, hogy elindít egy vitát arról, hogyan építsük fel az irányadó értékek rangsorát. Ugyanakkor egy, a különböző kultúrák és szervezeti felépítések közötti különbségeken átívelő rangsor magában hordozza annak a veszélyét, hogy vagy annyira általános, hogy nincs gyakorlati haszna, vagy annyira konkrét, hogy megvalósításában kulturálisan imperialista lesz.

Mondhatjuk azt is, hogy a vezetés nagyobb valószínűséggel eredményez társadalmilag hasznos dolgokat, ha legitim felhatalmazás keretében működik, és ez a legitimitás olyan eljárásokon alapul, melyek révén a sokak hatalommal ruházzák fel a keveseket. Ez egy vonzó nézőpont, mert segítségével felhagyhatunk azzal, hogy a hatalom bitorlását vezetésként dicsőítsük. Azonban azzal, hogy a vezetés gyakorlását a legitim hatalomra korlátozzuk, nem hagyunk mozgásteret annak a vezetésnek, amely megkérdőjelezi a hatalom legitimitását, vagy magát a felhatalmazás rendszerét.[51] Kétségtelen, hogy megvan a kockázata annak, ha a vezetést leválasztjuk a legitim hatalomról. Hogy egy ünnepelt példát említsünk, lehetséges, hogy ezzel olyan elkötelezett fanatikusokat bátorítunk, mint Oliver North.[52] Ugyanakkor fontos lehetőségek kapujában állunk: a társadalmi fejlődés talán megkívánja, hogy valaki feszegesse a rendszer határait. Andrej Szaharov[53] talán ilyen szerepet játszott a volt Szovjetunió demokratizálódásában. Így lehetséges, hogy egy vezetőnek nemcsak az egészségét és az állását, de erkölcsi státuszát is kockára kell tennie saját erkölcsi státusza védelme érdekében.[54] Ha a vezetést a legitim hatalom alapján definiáljuk, akkor kizárjuk azokat, akiknek erkölcsi kételyekkel és mély megbánással kellett szembenézniük, miután elutasították a hatalmon lévőket. Többek között Václav Havel[55], Lech Wałęsa, Aung San Suu Kyi[56],

[50] *The Structure of Moral Leadership.* In: BURNS 1978. Ch. 2. Más szervezet- és politikatudományi elméleti szakemberek olyan módon változtatták meg és finomították Burns átalakító vezetéssel kapcsolatos elméletét, hogy végül nem normatív keretrendszerré vált. BASS, Bernard M.: *Leadership and Performance beyond Expectations.* New York, The Free Press, 1985; HARGROVE, Erwin C.: Two Conceptions of Institutional Leadership. In: JONES 1989. 57–83. p. Burnstől eltérően ők nem a politikai szféra morális felemelkedésének útjaként képzelték el az átalakítást, hanem egyfajta inspirációként, szellemi stimulációként és személyes megfontolásként (mint Bass), vagy egy intézmény működését meghatározó normatív alapelvek megváltoztatásaként (HARGROVE 1989. 66. p.).

[51] Lásd: TUCKER 1981. 77–79. p., a formális felhatalmazással nem rendelkező vezetőkkel kapcsolatban.

[52] Oliver Laurence North (1943–) egyesült államokbeli hírhedt konzervatív politikai kommentátor és tévés személyiség, hadtörténész, író és az Amerikai Egyesült Államok Haditengerészetének alezredese. *(A szerk.)*

[53] Andrej Dmitrijevics Szaharov (1921–1989) szovjet-orosz magfizikus, emberi jogi és békeaktivista, politikai menekült, Nobel-békedíjas. *(A szerk.)*

[54] Lásd: WEBER, Max: Politics as a Vocation. In: GERTH, H. H.–MILLS, Wright C.: *From Max Weber. Essays in sociology.* New York, Oxford University Press, 1946. 77–128. p. Michael O'Hare, a University of California, Berkeley professzora öntötte formába ezt az elképzelést.

[55] Václav Havel (1936–2011) cseh író, politikus, csehszlovák, majd cseh köztársasági elnök. A hidegháború alatt elnyomott ellenzéki aktivista volt, a rendszerváltozás után nemzetközileg is népszerű államférfi lett. *(A szerk.)*

[56] Aung San Suu Kyi (1945–) Nobel-békedíjas burmai politikus, aki ellenzéki tevékenysége miatt 15 évet töltött házi őrizetben hazájában, politikai fogolyként. *(A szerk.)*

ifj. Martin Luther King[57], Margaret Sanger[58] és Mahátma Gandhi is a társadalmi katasztrófát kockáztatta azzal, hogy kontrollálhatatlan társadalmi erőket szabadított el.

Az üzleti és menedzsmentiskolák általában a szervezeti hatékonyság alapján határozzák meg a vezetést és annak hasznosságát. A hatékonyság azt jelenti, hogy olyan életképes döntésekre jutunk, amelyekkel megvalósítjuk a szervezet céljait. Ennek a definíciónak megvan az az előnye, hogy általános érvényű, de nem igazán nyújt mankót e célok természetének meghatározásához vagy a kialakításukhoz.[59] Milyen céljaink legyenek? Mit jelent a hatékonyság a nyereségtermelés képességén kívül? Egy városi tisztségviselő szempontjából az, hogy egy helyi vállalat mennyire hatékony a kivitelezésben, nem tűnik elegendő kritériumnak. Lehetséges, hogy egy vegyi üzem elég hatékonyan termeli a profitot, de közben szennyezi a helyi vízkészleteket. Még mindig fennáll a kérdés: miben hatékony?

Ez a tanulmány azt járja körül, mennyire hasznos, ha a vezetést az adaptív[60] munka szempontjai alapján vizsgáljuk. Az adaptív munkának része a tanulás, amely ahhoz szükséges, hogy az emberek által vallott értékekben jelentkező konfliktusokkal foglalkozzunk, vagy csökkentsük a távolságot az emberek számára fontos értékek és a valóság között. Az adaptív munkához változásra van szükség az értékrendben, a hiedelmekben és a viselkedésben is. Az emberekben és a közösségekben megjelenő konfliktusok – belső ellentmondások – feltárása és kezelése adja meg a szükséges hajtóerőt ahhoz, hogy másokat új utak felfedezésére mozgósítsunk.[61]

Ebben a megközelítésben az válik központi feladattá, hogy az embereket rábírjuk, hogy tisztázzák, mi a legfontosabb számukra, milyen arányban és milyen áron. Egy helyi gyár esetében, amely szennyezi a folyót, az emberek tiszta vizet szeretnének, de munkahelyeket is. A közösség és a vállalat érdekei gyakran átfedik vagy ütik egymást, és ezek a konfliktusok nemcsak a különböző frakciók között jönnek létre, hanem az egyes emberek életében is, akiknek egyéni szinten is lehetnek egymással versengő szükségleteik. A vezetés során ezeket a konfliktusokat vezényeljük le az érdekelt felek között és magukban az érdekeltekben is, tehát nem csak a szervezet tagjai és hivatalos képviselői között. Az, hogy ki vegyen részt a tanácskozásokon, nem egyértelmű, és önmagában is fontos stratégiai kérdés. A stratégia azzal kezdődik, hogy feltesszük a kérdést: Melyik érintettnek kell valamit másként csinálnia ahhoz, hogy ez a probléma megoldódhasson? Hogyan lehet sorrendbe állítani az ügyeket vagy megerősíteni

[57] Ifj. Martin Luther King (1929–1968) egyesült államokbeli baptista tiszteletes, polgárjogi harcos, politikai aktivista, az erőszakmentes afroamerikai polgárjogi mozgalom egyik legismertebb vezető személyisége. *(A szerk.)*

[58] Margaret Higgins Sanger (1879–1966) egyesült államokbeli, születésszabályozásért küzdő aktivista, író és nővér. Nevéhez fűződik az első USA-beli abortuszklinika alapítása. *(A szerk.)*

[59] Lásd: VROOM–JAGO 1988.

[60] Az adaptív latin eredetű kifejezés, jelentése alkalmazkodó, alkalmazkodásra képes. *(A szerk.)*

[61] BURNS 1978. 42–43. p. és TUCKER 1981. 98–105. p. A konfliktussal kapcsolatos vezetéselméleti irodalom áttekintésére, a forrásával és kezelésével összefüggésben lásd: Conflict and Legitimacy in the Leadership Role. In BASS 1990. Ch. 15.

a kötelékeket, amelyek az érdekelteket egymáshoz fűzik egy érdekközösségben, hogy kiállják a problémamegoldás nehézségeit?

Ahhoz, hogy egy ehhez hasonló összetett helyzetet tisztán lássunk, több kiindulópontra van szükség, melyek mindegyike a kirakós egy darabja. A jövőkép tisztázásához a valóság feltérképezésére van szükség, és a valóság feltérképezése nem értékmentes folyamat. Az értékek úgy alakulnak ki és finomodnak, hogy valós problémákkal kerülnek szembe, az emberek pedig az általuk vallott értékek tükrében értelmezik a problémákat. Egy-egy helyzet különböző lehetőségeire és oldalaira különböző értékek világítanak rá. Ami ebből következik, az fontos: *az egymással versengő értékítéletek integrálása alapvető fontosságú lehet az adaptív munka sikerében.* Hosszú távon egy ipari szennyező bukásra van ítélve, ha nem tartja szem előtt a közössége érdekeit. A környezetvédelem értékeinek térhódítása miatt nem biztos, hogy mindig tovább tud állni más országokba. És fordítva, a közösség elveszítheti gazdasági alapját, ha nem veszi figyelembe az ipar érdekeit.

A lényeg itt nem más, mint útmutatást adni a célok és a stratégia kialakításához. Ha az adaptív munkát választjuk útmutatóul, akkor nemcsak azokat az értékeket vesszük figyelembe, amelyeket a cél képvisel, hanem azt a célban rejlő lehetőséget is, amellyel embereket mozgósíthatunk a rideg valósággal és a konfliktusokkal való szembenézésre, ezek elkerülése helyett. A vezetés legnehezebb és legértékesebb feladata talán éppen olyan célok fejlesztése és olyan stratégia kialakítása, amely az adaptív munkát mozdítja előre.[62]

Jelenti-e mindez a vezetéstől mint egyfajta vízióalkotó tevékenység képétől való eltávolodást? Egyáltalán nem. Ez a megközelítés a közösség irányadó értékeinek tisztázására és megfogalmazására irányuló tevékenységre helyezi a hangsúlyt. Sem az nem minősül vezetésnek, ha olyan jövőképet vázolunk fel, amely nem vesz tudomást az értékkonfliktusokról, sem pedig az, amikor olyan könnyű kiutat kínálunk, ami figyelmen kívül hagyja a tényeket.[63] Az irányadó értékeket a meghatározást és cselekvést igénylő problémák kontextusában értelmezzük.[64] Az emberek pont olyan mértékben fedezik fel a jövőt és reagálnak rá, amilyen mértékben megtervezik. A vezetőknek okulniuk kell az eseményekből, és ki kell használniuk az események kínálta váratlan alkalmakat.[65] Improvizálniuk kell. A nagy gazdasági válság közepette Franklin Roosevelt[66] „merész, kitartó kísérletezésre" hívta az embereket. Így fogalmazott: „A józan ész azt diktálja, hogy fogjunk egy módszert, és próbáljuk ki. Ha nem működik, őszintén be kell ismerni, és ki kell próbálni egy másikat. De a lényeg, hogy próbálkozzunk".[67]

E viszonyítási rendszerek összehasonlításához példaként említhetjük Roosevelt ellenfelét, Adolf Hitlert. Ha csupán a befolyás határozza meg a vezetést, Hitler autentikus és sikeres vezetőnek minősül: egy egész országot mozgósított víziója követésére. Emberek millióit ösztönözte arra, hogy az életüket az ő utasításainak megfelelően szervezzék meg. Ha ehhez hozzáadjuk azt a kritériumot is, hogy a céloknak mind a vezető, mind pedig a követők igényeinek meg kell felelniük, akkor is azt mondhatjuk, hogy Hitler vezető volt. Számtalan németországi követője osztozott a céljaiban. Nem arról volt szó, hogy egyszerűen ráerőltette az emberekre az érzelmeit és az elképzeléseit. Részben azért került hatalomra, mert sok ember fájdalmát és reményét fogalmazta meg.

Ezenkívül Hitler a szervezeti hatékonyság szempontjából is félelmetes vezető volt. Több száz különböző döntéshozatali helyzetben sikeresen növelte a német szervezetek hatékonyságát. Azt a célt tűzte ki, hogy helyreállítja a német gazdaságot, és ez egy időre sikerült is neki.

Ha feltételezzük, hogy a vezetésnek nemcsak a követők igényeit kell kielégítenie, hanem erkölcsi magaslatokba is kell emelnie őket, máris más megítélésre jutunk. Hitler hatalmat gyakorolt, de nem vezetett.[68] Az emberek legalantasabb szükségleteire és félelmeire bazírozott. Ha Németország javára mozgósította is az embereket, ez egy megcsonkított, kirekesztő és másokon élősködő társadalom gyarapodásáról szólt. A legitim hatalom kritériuma alapján Hitler szintén nem minősül vezetőnek.

[62] Robert C. Tucker ugyanezt a logikát követi, bár nem jut el a normatív megfogalmazásig. Cecil Gibb azon kijelentésére támaszkodva, miszerint „a vezetői képességek csúcspontja a problémás helyzetekben mutatkozik meg". Tucker a vezetést a következő tevékenységekkel határozza meg: probléma meghatározása, a szakpolitikai válasz létrehozása, valamint a szakpolitikai válasz kivitelezése. A problémameghatározás hangsúlyozásával mutat rá a valóság feltérképezésére, mint a vezetés egyik leghasznosabb értékére. Lásd: TUCKER 1981. 18–19. p., és GIBB 1969. 211. p.

[63] A szervezeti vezetés az adott intézmény számára irányadó értékekre kifejtett hatásáról egy elegáns elemzést szolgáltat Selznick. A művet lásd SELZNICK, Philip: *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation.* New York, Harper and Row, 1957. Drath és Paulus a Center for Creative Leadershipben is kidolgoztak egy olyan vezetésfogalmat (Robert Kegan munkája alapján), amely a „közösségi tapasztalatokban gyökerező jelentésalkotás" alapján határozza meg magát. Ez arra mutat rá, hogy biztosítani kell egy módot az embereknek arra, hogy érthetővé váljon számukra a saját helyzetük. DRATH, Wilfred–PALUS, Charles: *Leadership as Meaning Making in Collective Experience.* Greensboro, Center for Creative Leadership, 1993.

[64] Collins és Porras a víziót két részre bontja: cél (az irányadó értékek leírása) és misszió (a jelenlegi körülményekkel összeegyeztethető középtávú gyakorlati cél). Lásd: COLLINS, James C.–PORRAS, Jerry I.: Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review,* vol. 34. (1991) No. 1. 30–52. p.

[65] Truman elnök a koreai háborúval kapcsolatos helytelen cselekedeteinek elemzését lásd NEUSTADT, Richard E.: Truman, *Presidential Power.* In: NEUSTADT, Richard E.: *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan.* Third edition. New York, Free Press, 1990. 103–122. p. A tanulmányban az elnök tanári szerepét vizsgálja, amennyiben értelemmel ruházza fel a különböző történéseket. Az elemzését használhatnánk Tucker kritikájának megerősítésére is, melyet Sidney Hook az embereket a történéseket pusztán átélő, illetve az azokat előidéző csoportokra bontó eljárásáról fogalmazott meg (lásd 92. o. 24. lábjegyzet).

[66] Franklin Delano Roosevelt (1882–1945) egyesült államokbeli politikus, az Amerikai Egyesült Államok 32. elnöke. Az 1932-es megválasztását követően 1938-ig „New Deal" néven hívott belpolitikai programja keretében állami beavatkozással igyekeztek talpra állítani a gazdaságot a világválságot követően, továbbá számos munkaügyi és szociális (pl. társadalombiztosítási) jogszabályt fogadtak el. *(A szerk.)*

[67] Az idézet forrása ifj. Arthur M. Schlesinger: A Clinton Report Card, So Far. *The New York Times,* April 11, 1993. 13. p. Part 4. Schlesinger szerint: „Az őszinte beismerésen kívül tulajdonképpen ennyi volt Roosevelt New Dealje." A más kontextusban történő improvizációról lásd: VON FREYTAG-LORINGHOVEN, Baron Hugo: War Is the Domain of Uncertainty. In: VON FREYTAG-LORINGHOVEN, Baron Hugo: *The Power of Personality in War, Roots of Strategy: 3 Military Classics,* Book 3. Harrisburg, PA: Stackpole, 1991. 252–289. p.; COHEN, Michael–MARCH, James: *Leadership and Ambiguity: The American College President.* Second edition. Boston, Harvard Business School Press, 1986; BEHN, Robert D.: *Leadership Counts: Lessons for Public Managers.* Cambridge, Harvard University Press, 1991.

[68] BURNS 1978. Ch. 1.

1933-ban a németek többsége megválasztotta, ám ezt követően megsemmisítette a születőben lévő demokratikus apparátusokat, és a terror eszközeivel tartotta fenn politikai uralmát.

Az adaptív munka itt használt kritériuma alapján szintén azt mondhatjuk, hogy Hitler nem volt vezető. Bár drámai mértékben mozgósította az embereket mind társadalmi, mind pedig gazdasági értelemben, azonban a rideg valósággal ténylegesen sohasem nézett szembe. A nagyság illúziójával, belső bűnbakok és külső ellenségek felmutatásával Hitler téves diagnózist állított fel Németország problémáiról, és katasztrófába sodorta a népét.[69] Annyit ért az ő vezetése, mint egy sarlatán orvostudománya, amikor álgyógymódokat kínál.[70]

Számos előnye van annak, ha a vezetést az adaptív munka szempontjai szerint vizsgáljuk. Először is ez rámutat, milyen döntő szerepe van a valóság feltérképezésének a társadalmilag hasznos eredmények elérésében – annak a folyamatnak, amely során a probléma egyik értelmezését összevetjük más értelmezésekkel. E nélkül a folyamat nélkül a problémák értelmezése nem tudja híven leképezni a nyugtalanító helyzetet.[71] Azok a vezetésről alkotott elképzelések, melyek szerint a valóság feltérképezése nem érték, arra bátorítják az embereket, hogy akármilyen tévesen ítélik is meg a helyzetet, valósítsák meg a céljukat. Hitler hibája tehát diagnosztikai és erkölcsi természetű volt.[72] Az adaptív munka eléréséhez a víziónak le kell tapogatnia a valóság körvonalait; helytállónak kell lennie, nem csak fantáziadúsnak és vonzónak.[73]

Az adaptív munka ráadásul lehetővé teszi, hogy már a folyamat során kiértékeljük a vezetést, és ne kelljen a végeredmény megszületéséig várni. Hitlernek a valóságról alkotott téves elképzeléseit már a kezdetekkor észre lehetett volna venni. Sok árulkodó jelet mutatott. 1933-as, túlfűtöttségre és bűnbakkeresésre épülő megválasztása kérdéseket vethetett volna fel azzal kapcsolatban, hogy – a demokratikus választásokból fakadó legitim hatalom megjelenése dacára – mennyire egészséges a problémamegoldó apparátus a német társadalomban. Nem kellett volna megvárni erőfeszítései eredményeit.

Ezenkívül, ha az adaptív munka kritériumát használjuk, nem kell az emberi szükségletek általunk felállított rangsorát előrébb sorolnunk a kor Németországának őszintén kifejezésre juttatott szükségleteinél. Ha azt vizsgálnánk, milyen választ ad egy közösség az élet nehézségeire, ilyen kérdéseket tennénk fel: A közösség tagjai megvizsgálják a problémával kapcsolatos értelmezésük helyességét más, a közösségen belül létező értelmezések tükrében, vagy defenzív módon egyetlen perspektívához ragaszkodnak, és elnyomják a többit? Komolyan megvizsgálják a célok és az eszközök közötti kapcsolatot? Az értékek közötti konfliktusok és a különböző eszközök erkölcsi vonatkozása is nyílt vizsgálat tárgyát képezi? Elemzik és értékelik a politikai irányelveket annak érdekében, hogy megkülönböztessék a tényeket a fikciótól?

A náci Németországban Hitler elfojtotta más német elképzelések megjelenésének a lehetőségét. Egy olyan illeszkedési normát írt elő, amely nem engedte, hogy más nézőpontok megkérdőjelezzék az ő értelmezését Németország problémáiról. Így azután Németország nem tudta nyíltan megkérdőjelezni a kor gazdasági körülményei és a zsidó polgárság közötti kapcsolatról alkotott elméletet.[74] Sem technikai, sem morális értelemben nem volt nyílt vizsgálat tárgya, hogy egy „zsidók nélküli ország" mégis hogyan állíthatná helyre Németországot. A német döntéshozók még a katonai hadműveletekben sem tudtak rugalmasan reagálni a megváltozott feltételekre. Az akarat ideálja olyan döntésekhez vezetett, melyek figyelmen kívül hagyták az összetett körülményeket.

Különösen fontossá válik, hogy a társadalom saját viszonyítási rendszerén belül dolgozzunk, amikor a náci Németországnál kevésbé egyértelmű helyzettel állunk szemben. Elképzelhető például, hogy egy nemzetközi fejlesztési tanácsadó egy másik kultúrába történő beavatkozást tervez. Ha az adott kultúra céljainak értékelése során a saját értékeit tartja szem előtt, az veszélyeket rejt magában. Ám felmérheti a munka minőségét úgy is, hogy nem erőlteti másokra a saját elképzeléseit. Felmérheti, hogy az adott kultúra mennyire képes kezelni azokat a problémákat, melyek a kultúra saját

[69] Hitler téves diagnózisairól lásd: TUCKER 1981. 89–96. p. A háborúk kirobbanásának országon belüli okainak elemzéséhez, különös figyelemmel a második világháború születésére lásd: LEVY, Jack S.: Domestic Politics and War. In: ROTBERG, Robert I.–RABB, Theodore K. (eds.): *The Origin and Prevention of Major Wars.* Cambridge, Cambridge University Press, 1989.

[70] Jasper Shannon írta a háborút követő években: „Talán egy realistább, sőt, tudományosabb kor majd ugyanolyan abszurdnak találja azon vezetőinkbe vetett hitünket, akik társadalmi problémákat politikai mágiával kívánnak megoldani, mint ahogy mi tekintünk a szent hatalommal felruházott, testi bajokat gyógyító uralkodókra." SHANNON, Jasper B.: The Study of Political Leadership. In: Shannon (ed.): *The Study of Comparative Government.* New York, Greenwood, 1949; szintén idézi: PAIGE 1977. 42. p.

[71] Az USA-beli rendszerben a valóság feltérképezése elemzési és politikai formát is ölt, mivel egyrészt minden csoport munkába állítja a politikai elemzőit, másrészt ott a különbségek nyílt mérlegelése gyakran az általános eljárást jelenti. Példaként lásd: LINDBLOM, Charles E.: *The Policy-Making Process.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1968.

[72] Egy tudatosan elkövetett diagnosztikai hiba is erkölcstelen. Mivel általános tendencia az emberi társadalmakban a rossz hírektől való tartózkodás, a leegyszerűsítő megoldások keresése, valamint a régiek újrafelhasználása, ezért sarlatánok kiszolgáltatottjaivá válunk, akik félrevezetnek minket a hamis diagnózisukkal.

[73] Más kutatók ezt a normatív problémát az enyémhez némiképp hasonlóan közelítették meg, azonban meglátásom szerint a gyakorlati felhasználó számára kevésbé hasznos megfogalmazásban. Például Robert Terry etikai szakértő, a University of Minnesota, a Hubert H. Humphrey School of Public Affairs intézményében található Reflective Leadership Center volt igazgatója a következő definíciót adja: „A vezetés bátorság arra, hogy a hiteles cselekvést előcsalogassuk és lehetővé tegyük a közéletben." Az általa említett „hiteles cselekvés" rokon fogalma az általam használt valóság feltérképezésének. Lásd: TERRY 1993. Joseph Rost ezt a meghatározást adja: „A vezetés egy befolyásoló kapcsolat vezetők és követők között, akik a közös céljaikat tükröző valódi változásokat terveznek." A „valódi változás" említésével Rost ismét az adaptív munka fogalmát követi. Lásd: ROST 1991. 102. p.

[74] Az összeesküvés-elméleteket az adott helyzet magyarázatához felhasználó emberekről szóló elemzéshez lásd: NEUMANN, Franz: Anxiety and Politics. In: *The Democratic and Authoritarian State: Essays in Political and Legal Theory.* New York, Free Press of Glencoe, 1957. 283–287. p. Neumann azt írja: „...ahogy az emberek a bajtól való megmenekülésüket egy személlyel [a karizmatikus alakkal] való teljes egységbe olvadásuktól várják, úgy tulajdonítják ezt a bajt bizonyos személyeknek, akik egy összeesküvéssel hozták létre ezt a helyzetet... A nagy zavargások által teremtett gyűlölet, megvetés, rettegés bizonyos személyekre koncentrálódik, akiket ördögi összeesküvőknek bélyegeznek" (279. p.); szintén idézi: TUCKER 1968. 752. p. A bűnbakkeresést a tárgykapcsolat elméletének szempontjából lásd: HORWITZ, Leonard: Projective Identification in Dyads and Groups. In: COLMAN, Arthur D.–GELLER, Marvin H. (eds.): *Group Relations Reader 2.* Washington, DC, A. K. Rice Institute, 1985. 28–30. p.

értékeiből és céljaiból fakadnak. És ami talán még fontosabb, ha van némi befolyása, lehetséges, hogy segíteni tud az adott társadalom tagjainak, hogy belefogjanak abba a nehéz munkába, melynek során tisztázzák az egymás mellett létező különböző értékeket és célokat. Lehetséges, hogy bátorítani tudja őket arra, hogy szembenézzenek a fájdalmas kompromisszumokkal és változtatásokkal, és csökkenteni tudják a jelenlegi viszonyok és a célok közötti távolságot. Ha a társadalom betilt bizonyos pártokat, jogfosztottá teszi a lakosság egyes csoportjait, vagy ha kínzást és elnyomást alkalmaz, vajon melyek azok a perspektívák, amelyeket az emberek elhallgattatása révén sikerül kiirtania? A valóság mely aspektusait rejtik el ezzel szem elől? Mit tehet ez a szakember azért, hogy az adott kultúra különböző csoportjai felgyorsítsák saját hozzáállásuk, szokásaik és elképzeléseik megváltoztatását?

Mivel a vezetés sok életre van hatással, az általunk használt koncepció legyen átfogó. Bele kell, hogy férjenek különböző kulturális és szervezeti értékek. Nem lehet imperialista. Ugyanakkor nem intézhetjük el az ügyet annyival, hogy azt mondjuk, a vezetés értéksemleges, és csak az eszközei (befolyás, formális hatalom, kiválóság) vagy a személyes erőforrások (készségek, viselkedés, temperamentum) alapján határozzuk meg. Azok, akik ránk hallgatnak, többre jutnak azzal, amit mi mondunk. Az eszközöket és az erőforrásokat értékekké alakítják, melyek irányt adnak szakmai életüknek.

Jelen tanulmányban a vezetés irányát az adaptív munka feladata szabja meg. Amint azt látni fogjuk, a befolyás és a hatalom elsődleges tényezők az adaptív munkában, ugyanakkor korlátot is jelentenek. Ezek eszközök, nem pedig célok. A vezetés célja a súlyos problémák megoldása – olyan problémáké, melyek gyakran az értékek fejlődését teszik szükségessé. A vezetés lényege ennek a munkának az elvégzése.

Társadalmainknak és szervezeteinknek egyértelműen szükségük van az itt bemutatott értelemben használt vezetésre. Hatalmas adaptív kihívásokkal nézünk szembe. Olyan látásmódot kell kialakítanunk a vezetéssel kapcsolatban, amely gyakorlati irányultságot biztosít, hogy már a folyamat során ki tudjuk értékelni az eseményeket és a tevékenységeket, és ne kelljen megvárnunk az eredményeket. Arra is szükségünk van, hogy valami gátat szabjon a kialakuló aroganciánknak és grandiózus vízióinknak, illetve annak, hogy elmeneküljünk a rideg valóság és a vezetés mindennapi nehézségei elől. Az olyan kifejezések, mint az átalakító vezetés, ilyen grandiózus elképzelésekhez vezethetnek. Ezenkívül, amint azt látni fogjuk, az a fajta vezetési stratégia, mely az adaptív munkát tűzi ki célul, magában foglal számos olyan feltételt és értéket, melyek egybecsengenek a demokratikus társadalom támasztotta követelményekkel. A valóság feltérképezésén kívül ilyen még: a konfliktusok tisztelete, a tárgyalás és a közösségen belüli nézőpontok sokszínűsége, a közösség kohéziójának növelése, a felelősségvállalás, a tanulás és az innováció normáinak kialakítása, és a társadalmi szorongás elviselhető mederben tartása.

Ennek a vezetéselméletnek azonban vannak lehetséges hátulütői, melyek további vizsgálatot igényelnek. Az adaptáció (alkalmazkodás) szó túlságosan hasonlít a beletörődéshez, olyan, mintha passzívan meg kellene adnunk magunkat egy megváltoztathatatlan valóságnak. Talán gyakran igaz, hogy vannak olyan kérlelhetetlen tények, amelyekkel jobb szembenézni, mint elkerülni őket, de mivel a társadalmi valóság nagy része társadalmi egyezségek eredménye, a fizikai valóság pedig egyre inkább a technikai behatások függvénye, nyilvánvaló, hogy valóságunk számos aspektusa képlékeny, és nem volna bölcs dolog a részünkről, ha ezekbe egyszerűen beletörődnénk.[75] Ráadásul az alkalmazkodás a biológiából kölcsönzött metafora, ahol a cél a túlélés. Ha a vezetést olyan tevékenységnek tekintjük, amely „alkalmazkodásra késztet", akkor talán túlságosan kidomborítjuk a túlélés szempontját. Egyértelmű, hogy van egy sor rendkívül fontos értékünk – a szabadság, az egyenlőség, az emberek jóléte, az igazságosság és a közösség –, melyek kedvéért kockázatot vállalunk, és az alkalmazkodás elvének – amennyiben emberi szervezetekre és társadalmakra alkalmazzuk – meg kell felelnie ezeknek. E fenntartásokat észben tartva merülünk el az adaptív munka alaposabb vizsgálatában.

Felhasznált irodalom:

ARGYRIS, Chris: How Normal Science Methodology Makes Leadership Research Less Addictive and Less Applicable. In: HUNT, James G.–LARSON, Lars L. (ed.): *Crosscurrents in Leadership.* Carbondale, Southern Illinois University Press, 1979.

BASS, Bernard M.: *Bass and Stogdills's Handbook of Leadership.* Third edition. New York, Free Press, 1990.

BEHN, Robert D.: *Leadership Counts: Lessons for Public Managers.* Cambridge, Harvard University Press, 1991.

BIRD, Charles: *Social Psychology.* New York, Appleton-Century, 1940.

BLAKE, Robert R.–MOUTON, Jane S.: *The Managerial Grid III.* Houston, Gulf Publishing Company, 1985.

BLONDEL, Jean: *Political leadership: towards a general analysis.* London & Beverly Hills, SAGE, 1987.

BURNS, James MacGregor: The Power of Leadership. In: BURNS, James MacGregor: *Leadership.* New York, Harper Colophon, 1978.

CALDER, Bobby J.: An Attribution Theory of Leadership. In: STAW, Barry M.–SALANCIK, Gerald R. (eds.): *New Directions in Organizational Behavior.* Chicago, St. Clair, 1977.

CARLYLE, Thomas: *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History.* Boston, Houghton Mifflin, 1907.

COHEN, Michael–MARCH, James: *Leadership and Ambiguity: The American College President.* Second edition. Boston, Harvard Business School Press, 1986.

COLLINS, James C.–PORRAS, Jerry I.: Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review*, vol. 34. (1991) No. 1. 30–52. p.

COWLEY, W. H.: The Traits of Face-to-Face Leaders. *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 26. (Oct. 1931) No. 3. 304–313. p.

CROWE, Bruce J.–BOCHNER, Stephen–CLARK, Alfred W.: The Effects of Subordinates' Behavior on Managerial Style. *Human Relations*, vol. 25. (July 1972) No. 3. 215–237. p.

[75] Lásd: MILLER, Eric J.: Organizational Development and Industrial Democracy: A Current Case-Study. In: COLMAN–GELLER 1985. 245. p.

DAHL, Robert A.: The Ambiguity of Leadership. In: DAHL, Robert A.: *Who Governs?* New Haven, Yale University Press, 1961.
DOIG, Jameson W.–HARGROVE, Erwin C.: „Leadership" and Political Analysis. In: DOIG, Jameson W.–HARGROVE, Erwin C. (eds.): *Leadership and Innovation: A Biographical Perspective on Entrepreneurs in Government.* Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1987.
DRATH, Wilfred–PALUS, Charles: *Leadership as Meaning Making in Collective Experience.* Greensboro, Center for Creative Leadership, 1993.
ELLIS, Richard–WILDAVSKY, Aaron: „Greatness" Revisited: Evaluating the Performance of Early American Presidents in Terms of Cultural Dilemmas. *Presidential Studies Quarterly*, vol. 21. (1991) No. 1. 31. p.
ERIKSON, Erik: *Young Man Luther: A Study in Psychoanalysis and History.* New York, Norton, 1958.
FIEDLER, Fred E.: *A Theory of Leadership Effectiveness.* New York, McGraw Hill, 1967.
FIORINA, Morris P.–SHEPSLE, Kenneth A.: Formal Theories of Leadership: Agents, Agenda Setters, and Entrepreneurs. In: JONES, Bryan D. (ed.): *Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science.* Lawrence, University Press of Kansas, 1989.
FRIEDLER, Fred E.: *A Theory of Leadership Effectiveness.* New York, McGraw Hill, 1967.
FRIEDRICH, Carl J.: Political Leadership and the Problem of the Charismatic Power. *Journal of Politics*, vol. 23. (Feb. 1961) No. 1. 3–24. p.
FROHLICH, Norman–OPPENHEIMER, Joe A.–YOUNG, Oran R.: *Political Leadership and Collective Goods.* Princeton, Princeton University Press, 1971.
GIBB, Cecil A. (ed.): *Leadership.* Middlesex, England: Penguin, 1969.
GIBB, Cecil A.: Leadership. In: LINDZEY, Gardner–ARONSON, Elliot (eds.): *The Handbook of Social Psychology.* Second edition. Vol. 4. Reading, MA, Addison-Wesley, 1969.
GOULDNER, Alvin W. (ed.): *Studies in Leadership.* New York, Harper and Brothers, 1950.
GREENSTEIN, Fred I.: The Impact of Personality on Politics: An Attempt to Clear Away Underbrush. *American Political Science Review*, vol. 61. (Sept. 1967) No. 3. 633–634. p.
HARGROVE, Erwin C.: Two Conceptions of Institutional Leadership. In: JONES, Bryan D. (ed.): *Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science.* Lawrence, University Press of Kansas.
HEIFETZ, Ronald A.–SINDER, Riley M.–JONES, Alice–HODGE, Lynn M.–ROWLEY, Keith A.: Teaching and Assessing Leadership Courses at the John F. Kennedy School of Government. *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 8. (1989) No. 3. 536–562. p.
HEMPHILL, John K.: *Situational Factors in Leadership.* Columbus, Ohio State University Bureau of Educational Research, 1949.
HERSEY, Paul–BLANCHARD, Kenneth: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977.
HOLLANDER, Edwin P.: Leadership and Power. In: LINDZEY, Gardner–ARONSON, Elliot (eds.): *The Handbook of Social Psychology.* Third edition. New York, Random House, 1985.
HOLLANDER, Edwin P: *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships.* New York, Free Press, 1978.
HOOK, Sidney: *The Hero in History: A Study in Limitation and Possibility.* New York, John Day, 1943.
HORWITZ, Leonard: Projective Identification in Dyads and Groups. In: COLMAN, Arthur D.–GELLER, Marvin H. (ed.): *Group Relations Reader 2.* Washington, DC, A. K. Rice Institute, 1985.
HOSKING, Dian-Marie–MORLEY, Ian E.: The Skills of Leadership. In: HUNT, James G.–BALIGA, B. Rajaram–DACHLER, H. Peter–SCHRIESHEIM, Chester A. (ed.): *Emerging Leadership Vistas.* Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
JAMES, William: Great Men, Great Thoughts and Their Environment. *Atlantic Monthly*, vol. 46. (Okt. 1880) No.276. 441–459. p.

JAQUES, Elliott: Cognitive Processes: How They Work and How They Mature. In: JAQUES, Elliott: *Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership.* Arlington, VA: Cason Hall, 1989.
JAQUES, Elliott: *Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership.* Arlington, VA: Cason Hall, 1989.
JENKINS, William O.: A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems. *Psychological Bulletin*, vol. 44. (Jan. 1947) No. 1. 54–79. p.
JONES, Bryan D. (ed.): *Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science.* Lawrence, KS: University Press of Kansas, 1989.
JONES, Edward E.–GERGEN, Kenneth J.–JONES, Robert E.: Tactics of Integration among Leaders and Subordinates in a Status Hierarchy. *Psychological Monographs*, vol. 77. (1963) No. 3. 1–20. p.
KEGAN, Robert: *The Evolving Self.* Cambridge, Harvard University Press, 1982.
KELLERMAN, Barbara (ed.): *Leadership: Multidisciplinary Perspectives.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
KELLERMAN, Barbara (ed.): *Political Leadership: A Source Book.* Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1986.
KERNBERG, Otto F.: Regression in Organizational Leadership. In: COLMAN, Arthur D.–GELLER, Marvin H. (ed.): *Group Relations Reader 2.* Washington, DC, A. K. Rice Institute, 1985.
KOTTER, John P.: *The Leadership Factor.* New York, Free Press, 1988.
LEVY, Jack S.: Domestic Politics and War. In: ROTBERG, Robert I.–RABB, Theodore K. (ed.): *The Origin and Prevention of Major Wars.* Cambridge, Cambridge University Press, 1989.
LEWIN, Kurt–LIPPITT, Ronald: An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry*, vol. 1. (Jan–Apr. 1938) No. 3–4. 292–300. p.
LINDBLOM, Charles E.: *The Policy-Making Process.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1968.
MILLER, Eric J.: Organizational Development and Industrial Democracy: A Current Case-Study. In: COLMAN, Arthur D.–GELLER, Marvin H. (ed.): *Group Relations Reader 2.* Washington, DC, A. K. Rice Institute, 1985.
MORRIS, William (ed.): *The American Heritage Dictionary of the English Language.* Boston, Houghton Mifflin, 1969.
NEUMANN, Franz: Anxiety and Politics. In: *The Democratic and Authoritarian State: Essays in Political and Legal Theory.* New York, Free Press of Glencoe, 1957.
NEUSTADT, Richard E.: *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan.* Third edition. New York, Free Press, 1990.
PAIGE, Glenn D.: *The Scientific Study of Political Leadership.* New York, Free Press, 1977.
PRINCE, Howard T. (et al.): *Leadership in Organizations.* Third edition. West Point, NY: United States Military Academy, 1985.
ROST, Joseph C.: *Leadership for the Twenty-First Century.* New York, Praeger, 1991
RUSTOW, Dankwart: Introduction to the Issue „Philosophers and Kings: Studies in Leadership". *Daedalus*, vol. 97 (1968) No. 3. 683–694. p.
SANFORD, Fillmore H.: *Authoritarianism and Leadership: A Study of the Follower's Orientation to Authority.* Philadelphia, Institute for Research in Human Relations, 1950.
SCHLESINGER, Arthur M. Jr.: A Clinton Report Card, So Far. *The New York Times*, April 11, 1993. 13. p.
SELZNICK, Philip: *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation.* New York, Harper and Row, 1957.
SHANNON, Jasper B.: The Study of Political Leadership. In: SHANNON, Jasper B. (ed.): *The Study of Comparative Government.* New York, Greenwood, 1949.
SPENCER, Herbert: *The Study of Sociology.* New York, D. A. Appleton, 1884.
STOGDILL, Ralph M.: Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, vol. 25. (1948) No. 1. 35–71. p.

STOGDILL, Ralph M.–COONS, Alvin E. (ed.): *Leader Behavior: Its Description and Measurement.* Columbus, Ohio State University Bureau of Business Research, 1957.
TERRY, Robert: *Authentic Leadership: Courage in Action.* San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.
THRASHER, Frederick M.: *The Gang: A Study of 1313 Gangs in Chicago.* Second revised edition. Chicago, University of Chicago Press, 1936.
TRUMAN, David B.: The Nature of Leadership. In: TRUMAN: *The Governmental Process.* New York, Knopf., 1951. 188–193. p.
TUCKER, Robert C.: *Politics as Leadership.* Columbia, University of Missouri Press, 1981.
TUCKER, Robert C.: The Theory of Charismatic Leadership. *Daedalus,* vol. 97 (1968). No. 3. 752. p.
TURQUET, Pierre M.: Leadership: The Individual and the Group. In: COLMAN, Arthur D.–GELLER, Marvin H. (ed.): *Group Relations Reader 2.* Washington, DC, A. K. Rice Institute, 1985.
VON FREYTAG-LORINGHOVEN, Baron Hugo: War Is the Domain of Uncertainty. In: VON FREYTAG-LORINGHOVEN, Baron Hugo: *The Power of Personality in War, Roots of Strategy: 3 Military Classics,* Book 3. Harrisburg, PA: Stackpole, 1991.
VROOM, Victor–JAGO, Arthur: *The New Leadership: Managing Participation in Organizations.* Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.
VROOM, Victor–YETTON, Philip W.: *Leadership and Decision-Making.* Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973.
WEBER, Max: Politics as a Vocation. In: GERTH, H. H.–MILLS, Wright C.: *From Max Weber. Essays in sociology.* New York. Oxford University Press, 1946.
WIGGAM, Albert E.: The Biology of Leadership. In: METCALF, Henry C. (ed.): *Business Leadership.* New York, Pitman, 1931.
WILDAVSKY, Aaron: A Cultural Theory of Leadership. In: JONES, Bryan D. (ed.): *Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science.* Lawrence, University Press of Kansas, 1989.
WILDAVSKY, Aaron: Leadership as a Function of Regime. In: WILDAVSKY, Aaron: *The Nursing Father: Moses as a Political Leader.* Alabama, University of Alabama Press, 1984.
WILSON, James Q.: The Politics of Regulation. In: WILSON, James Q. (ed.): *The Politics of Regulation.* New York, Basic, 1980.
WOODS, Frederick Adams: *The Influence of Monarchs: Steps in a New Science of History.* New York: MacMillan, 1913.
YUKL, Gary A.: *Leadership in Organizations.* Second edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989.
Growing Up under Koresh: Cult Children Tell of Abuses. *The New York Times,* May 4, 1993. 1. p.
After Waco, the Focus Shifts to Other Cults. *The Boston Globe,* April 30, 1993. 1. p.

JAN REHMANN

KING *SZEGÉNY EMBEREK KAMPÁNYA*, A *MÜZLIS TÁL HADMŰVELET* ÉS MUNKÁSMOZGALMI KÜZDELMEK AZ ACÉLGYÁRBAN[1]

Interjú Willie Baptisttal

Jan Rehmann (JR): Willie, amikor visszatekint a polgárjogi mozgalomtól a '60-as évekbeli gettólázadásokig tartó időszakra, mit tart a legfontosabb tanulságnak?

Willie Baptist (WB): Amikor visszatekintek erre a történelmi időszakra, azt kell, hogy mondjam, kevésbé érdekelnek az ún. vezéregyéniségek – vagyis az, hogy miben volt igaza Malcolm X-nek[2] vagy ifj. Martin Luther Kingnek[3]. Elsősorban azt a dinamikát figyelem, ahogy a társadalmi mozgalmak kibontakoznak, és ebből a kiindulópontból vizsgálom a vezetés kérdéseit, nem pedig néhány kiemelkedő alakra korlátozva.

Engem az érdekel, hogy mi történt a polgárjogi mozgalommal az 1955-ös montgomeryi buszbojkott után[4]. A bojkott előtt a polgárjogi mozgalmat többé-kevésbé jogászok vezették. A *National Association for the Advancement of Colored People* (Országos Szövetség a Színes Bőrűek Felemelkedéséért, NAACP)[5] állt az élen, legfőbb stratégiai módszerük a pereskedés volt. Általános iskolákban vagy főiskolákon találtak egy-egy ügyet, amit aztán bíróság elé vittek, és ott próbálták meg orvosolni a feketéket érintő problémákat. A montgomeryi buszbojkott fordulópontot jelent, és egyben ennek a megközelítésnek a megkérdőjelezését is. Itt látunk először kikris-

[1] Részlet a következő kötetből: BAPTIST, Willie–REHMANN, Jan: *Pedagogy of the Poor: Building the Movement to End Poverty.* New York, Teachers College, 2011. 69–83. p. Az interjú eredeti kiadása hármas sorszámmal jelzett, mert a kötetben több beszélgetés is található a szerzőpáros között. A szöveget kísérő lábjegyzetek a kötet szerkesztőitől származnak.

[2] Malcolm X (szül. Malcolm Little, másként El-Hajj Malik El-Shabazz, 1925–1965) muzulmán lelkész és emberi jogi aktivista. Beszédeiben a pánafrikanizmus és a fekete egyesült államokbeliek visszaköltözése, a szegregáció és a szabadsághoz szükséges erőszak használata mellett érvelt. Később szakított a *Nation of Islam* (Iszlám Nemzet) nevű vallásos szervezettel, melynek tagjaként az afroamerikaiak felsőbbrendűségét, ezzel összefüggésben pedig a fehérek ördögi mivoltát hirdette, és megengedőbb lett a fehérekkel kapcsolatban, de militáns nézeteit a polgárjogi mozgalom erőszakmentes megközelítésével szemben fenntartotta. Egy gyűlésen merénylet áldozata lett.

[3] Ifj. Martin Luther King egyesült államokbeli baptista tiszteletes, polgárjogi harcos, politikai aktivista, az erőszakmentes afroamerikai polgárjogi mozgalom egyik legismertebb vezető személyisége.

[4] Az alabamai Montgomery városában 1955 decemberétől 12 hónapos, változatos taktikákat (a jogi eljárásoktól a bojkotton át a polgári engedetlenségig) felvonultató kampánnyal a fekete polgárjogi mozgalom elérte első jelentős sikerét, a szegregált közösségi közlekedési rendszer megszüntetését.

[5] Az 1909-ben alapított és mai napig működő NAACP az egyik legrégebbi polgárjogi szervezet az Egyesült Államokban.

tályosodni egy olyan stratégiát, amely ötvözi a pereskedést a tömeges, erőszakmentes nyomásgyakorlással. Fehér lelkészek és sokan mások is felismerték, hogy a Jim Crow-törvények[6] helytelenek, és csatlakoztak a tömegtüntetésekhez, melyeket jogi stratégiával is megtámogattak. A montgomeryi buszbojkott újfajta elköteleződést és új harcmodort aknázott ki, és ehhez újfajta közösségi vezetőkre volt szükség. Ez az új vezetői mag alakította meg 1957-ben a *Southern Christian Leadership Conference*-t (Déli Keresztény Vezetői Gyűlés, SCLC).[7]

JR: Miért hangsúlyozza ennyire a közösségi vezetők jelentőségét? A montgomeryi buszbojkott történetét általában úgy mesélik el, mint amihez Rosa Parks bátorsága adta meg a kezdő lökést, amikor úgy döntött, nem engedelmeskedik a buszvezetőnek, és nem adja át a helyét a felszálló fehér utasnak.

WB: Nézze, ezt az egész Rosa Parks-ügyet nem értjük a maga teljes valójában. Minden gazdasági, társadalmi, politikai, sőt vallásos tényezőt is figyelembe kell vennünk, mert ez mind szerepet játszott abban a döntésben, hogy Parks nem adta át a helyét. Sokan tévesen azt feltételezik, hogy az egész mozgalmat ő lobbantotta lángra, ám valójában nem ez történt. Parks vezető szerepben volt a fekete közösségben. Már régóta titkárnőként dolgozott az NAACP-nél, és a Highlander Népiskolában[8] tanult Tennesseeben. A Highlander mindmáig egy olyan közösségi vezetőképző iskola és kulturális központ, amely elkötelezett a munkások jogai és a faji egyenlőség mellett. 1932-ben alapította Myles Horton, aki a Union Teológiai Szeminárium[9] növendéke volt. Ez a képzés, illetve a fekete közösségben szerzett hosszú vezetői tapasztalata készítette fel Ms. Parksot a tudatosságra és arra a vezető szerepre, amelyet a bojkottban betöltött. Ez lehetővé tette számára, hogy kihasználja a társadalmi és gazdasági fejlődés kínálta lehetőségeket; például a gyapotszedő gép elterjedését,[10] amelynek következtében a fekete lakosság a városokba áramlott, és így lehetővé és szükségessé vált a tömeges fellépés a faji megkülönböztetés ellen. A látszólag egyszerű tény mögött,

[6] A Jim Crow-törvények az Egyesült Államok déli tagállamaiban egészen 1965-ig érvényben lévő, afroamerikaiakat megkülönböztető jogszabályok, melyek a közszolgáltatások és közhasználatú intézmények esetében szegregált ellátást írt elő a fehér és a fekete bőrű állampolgároknak. Ez a gyakorlatban többek között külön buszüléseket, ivókutakat, éttermeket és rosszabb szolgáltatásokat jelentett a színes bőrűeknek. Nevét egy 19. századi ismert humorista feketéket és haladó szellemű̋eket gúnyoló alakjáról kapta, mely a feketék pejoratív elnevezésévé vált.

[7] Az 1957-ben alapított *Southern Christian Leadership Conference* (Déli Keresztény Vezetői Gyűlés) egy afroamerikai polgárjogi szervezet. Egyik társalapítója és első elnöke ifj. Martin Luther King volt.

[8] A mai nevén *Highlander Research and Educational Center*t (Highlander Kutatási és Oktatási Központ) még *Highlander Folk School* (Highlander Népiskola) néven a dániai népfőiskolák mintájára Myles Horton Don West képzővel és James A. Dombrowski metodista lelkésszel közösen alapította 1932-ben Tennessee államban. Az intézet vezetőképző és kulturális központ, mely a társadalmi igazságossággal kapcsolatos szervezetek és mozgalmak közösségi vezetői számára kínál képzéseket.

[9] Az eredetiben *Union Theological Seminary*, mely egy 1836-ban alapított vallásos képzőintézmény. Ez az iskola vált a liberális keresztény teológia, majd később a fekete felszabadítási teológia bölcsőjévé.

[10] Az USA déli államaiban az olcsó fekete rabszolga-munkaerőre alapozott gyapotültetvények a 19. században terjedtek el. Mivel a gyapot begyűjtése rendkívül élőmunka-igényes gazdasági tevékenység volt, ezért ezeken az ültetvényeken rengeteg fekete rabszolga, majd a rabszolgaság eltörlését követően színes bőrű mezőgazdasági munkás dolgozott. A gyapotszedő gép csak a 20. században került felfedezésre, és felgyorsította az afroamerikaiak déli államokból a liberálisabb és városiasabb északi államokba vándorlását.

hogy Ms. Parks ülve maradt a buszon, valójában a szerveződés és az intenzív képzés messze visszanyúló története áll, amiről többnyire nem vesznek tudomást, és nem is tesznek róla említést. Nem arról volt szó, hogy elfáradt, hanem arról, hogy más közösségi vezetőkkel együtt arra képezték ki, hogy várja és kihasználja a történelmi pillanatot, amely lehetővé tette a hathatós tömeges fellépést.

A szemléletformálás és a közösségszervezés, illetve a körülmények megváltozása és a spontán lázadás közötti kapcsolat összetett. A polgárjogi mozgalom legnagyobb hatású tiltakozó megmozdulásai a gondos előkészítésnek és a jól képzett közösségi vezetőknek voltak köszönhetők. Egy másik jó példa erre a *Student Nonviolent Coordinating Committee* (Diákok Erőszakmentes Koordináló Bizottsága, SNCC)[11] által szervezett tömeges ülősztrájkmozgalom. Ez a megmozdulás olyan képzések és műhelyfoglalkozások eredményeképpen jött létre, amelyeken a helyzetről, az időzítésről és az összehangolt cselekvés szükségességéről volt szó. Képezni kell magunkat, és ki kell alakítani egy közösségi vezetői réteget. És ezeknek a közösségi vezetőknek meg kell érteniük a történelmi pillanatot – azokat az erőket és tényezőket, melyek kedveznek bizonyos fajta akcióknak. Az SNCC képzése felkészítette a tagjait a hatékonyságra. A fekete közösség akkor abban a helyzetben volt, hogy a Jim Crow-törvények által teremtett status quo összeütközésbe került a legelemibb – szociális és gazdasági – szükségleteikkel. Ezért kénytelenek voltak szembeszegülni. Az, hogy a feketék nagy számban voltak jelen a városokban, lehetővé tette számukra, hogy szembeszegüljenek, és olyan új stratégiát vessenek be a harcban, ami a jogi munkát a tömeges megmozdulásokkal ötvözte.

JR: Az utolsó kampány, aminek előkészítésén ifj. Martin Luther King dolgozott, a Poor People's Campaign *(Szegény Emberek Kampánya) volt. El tudná mondani, hogyan zajlott a kampány tervezése, hogyan kezdődött el, miként folytatódott, és mi lett az eredménye?*

WB: 1968-ban a Szegény Emberek Kampányának célja King és más kulcsfontosságú vezetők, például Robert Kennedy[12] szempontjából az volt, hogy tömegesen és alapjaiban változtassák meg az amerikai emberek gondolkodását. King rájött, hogy nem lehet véget vetni a szegénységnek, ha nem mozdítjuk el valamerre az amerikai emberek többségének gondolkodásmódját, és ennek legjobb módja, ha bőrszíntől, vallástól és nemi szerepektől függetlenül egyesítjük a szegény embereket. Ez stratégiailag azt jelentette, hogy a szegények összefognak alapvető és közös gazdasági jellegű emberi szükségleteik és jogaik mentén. Ez volt King válasza arra a fajta „ültetvényi

[11] Az 1960-ban alapított szervezet az egyetemi hallgatók összefogása volt az afroamerikaiak polgárjogainak érvényesítése érdekében. A déli államokban végzett és támogatott terepmunkával, forrásteremtéssel és nagyméretű akciók, például hosszú távú menetek szervezésével jelentős és országos kiterjedésű szerveződéssé vált.

[12] Robert Francis „Bobby" Kennedy (1925–1968) egyesült államokbeli politikus. Testvére, John F. Kennedy, valamint annak utóda, Lyndon B. Johnson elnök ideje alatt töltötte be a főállamügyészi posztot a Demokrata Párt tagjaként. Szorosan együttműködött a polgárjogi mozgalom több szervezetével, és az ő hivatali ideje alatt fogadták el a Jim Crow-törvényeknek véget vető utolsó szövetségi törvényeket.

politikára"[13], amelyre korábban W. E. B. Dubois[14] mutatott rá, és amelynek lényege, hogy az Egyesült Államok történelmileg arra épült, hogy az ország legalján élőket széthúzásban és egymással ellentétben tartsa. A faji kérdés az ország hosszú történelmének az eredménye, melynek során lemészárolták az amerikai indiánokat, rabszolgasorba döntötték a feketéket, és mindig is arra használták, hogy megosszák az ország leginkább kizsákmányolt és elnyomott csoportjait, és uralkodjanak rajtuk.

A Szegény Emberek Kampánya a kor legfőbb gazdasági és társadalmi ellentmondásaira mutatott rá. King megítélése szerint abban az időszakban elmozdulás történt a polgárjogi korszakból – amelyben kizárólag faji viszonyokkal foglalkoztak – az emberi jogok felé, és elkezdtek foglalkozni a faji viszonyok, a gazdasági kizsákmányolás és a külpolitika közötti szoros összefüggésekkel. Ez akkor különösen a vietnami háborúban nyilvánult meg. Élete utolsó éveiben King az „értékek forradalmának" szükségességéről beszélt, arról, hogy meg kell változtatni a prioritásokat ebben az országban. Meggyőződéssel állította, hogy az egész országban rendet kell tenni. Nem pusztán a Jim Crow-törvények megváltoztatásáról beszélt – ami állítása szerint Amerikának nem járt lemondással –, hanem az egész politikai és gazdasági hatalmi viszonyrendszer újjáépítéséről. Azzal, hogy a Szegény Emberek Kampánya – ez az „új és nyugtalanító erő" – faji hovatartozásra való tekintet nélkül akarta összefogni a szegényeket, létre tudta volna hozni azt a hatalmat, amellyel megváltoztathatná az amerikai emberek szélesebb rétegeinek a gondolkodását és a viselkedését. A szegénység legfőbb áldozatainak – vagyis azoknak, akiknek a legkevesebb vesztenivalójuk van a gazdasági status quo megváltoztatásában és a szegénység felszámolásában, azaz a szegény fehéreknek, a szegény feketéknek és más nem fehéreknek – nem volt más választásuk, mint összefogni. Ezt tervezte King. Nem az volt az elképzelés, hogy a szegények valamilyen átmeneti segélyhez jussanak minimálbéres állások vagy élelmiszerjegyek formájában. Arról volt szó, hogy mindenestül felszámoljuk a szegénységet. Dr. King elemzése arra engedett következtetni, hogy akkoriban a gazdaságnak már megvoltak a megfelelő eszközei és termelékenysége ahhoz, hogy lehetséges legyen a szegénység felszámolása.

A Szegény Emberek Kampányának elindításához az ország különböző pontjain mozgósítottak embereket a menethez: az Appalache-térségben, délen, az északi államokban, a nyugati parton és az amerikai őslakosok rezervátumaiban is. A tervek alapján a különböző menetek a mississippibeli Marksból indult „öszvérvonat"[15]

[13] A rabszolgaság során fehér tulajdonosaik árucikként tekintettek a feketékre, minden szempontból a fehér ember alattvalójának tartották őket. Azonban kialakult egy munkamegosztás, és ennek folyamán egy hierarchia a bőrszín tónusa alapján. Ez azt jelentette, hogy kialakult a házi rabszolgák és a mezei rabszolgák csoportja. Tehát a fizikailag erős, sötét bőrű férfiak általában a nehéz mezőgazdasági munkákat végezték a földeken, míg a világosabb bőrű nőket és férfiakat ház körüli és egyéb munkákra osztották be. Ez szinte a mai napig fennálló törésvonalakat alakított ki az afroamerikai népességen belül.

[14] William Edward Burghardt Dubois (1868–1963) egyesült államokbeli pedagógus, szociológus, történész. Fő célja az afroamerikaiak felemelkedésének elősegítése volt, például polgári és kulturális jogaik érvényesítésével, a szegregált oktatás beszüntetésével. Többek között alapítója volt az NAACP-nek is.

[15] Az eredetiben „mule train", ami valóban demonstratív módon öszvérek által húzott kocsikat jelentett a menetben, ezzel utalva a 19. századi népességvándorlásokra, valamint a vonulók azt a kort idéző zegénységére.

vezetésével találkoztak volna össze Washingtonban. A Washington Mall parkban felállított sátorvárosból – ugyanúgy, ahogy a „bónuszért menetelők"[16] az 1930-as években – különféle tömeges polgári engedetlenségi akciókat indítottak volna el, és ezzel hívták volna fel az országos közvélemény figyelmét a szegénység ügyére, és így gyakoroltak volna nyomást a kormánytisztviselőkre, hogy teljesítsék a Szegény Emberek Kampányának követeléseit. Mint tudja, dr. Kinget még a menet elindulása előtt meggyilkolták. De minden haladt a tervezett módon, és felállítottak egy nagy sátorvárost, amit *Resurrection City*nek (Feltámadás Városa) neveztek el, egyértelmű utalást téve ezzel a Bibliára. A kampány nem érte el azt a célját, hogy egyre több ember csatlakozzon hozzá, és még a hosszabb börtönbüntetést is megkockáztatva gyakoroljon nyomást a szövetségi kormányra annak érdekében, hogy elfogadjanak egy, a szegény emberek jogairól szóló törvényt. A követelések között szerepelt a munkához vagy a méltó garantált éves jövedelemhez[17] való jog. Ez azt jelentené, hogy ha valakinek nincs munkája, akkor garantált legyen számára a méltó megélhetés. Ez nemcsak a szegényeknek járna, hanem mindenkinek, és a cél az, hogy mindenki olyan tisztességes életszínvonalon élhessen, amilyenre a méltó emberi élethez szükség van.

JR: Mi a kapcsolat a polgárjogi mozgalom és a Szegény Emberek Kampánya között? Utóbbi az előbbi folytatása, vagy teljesen más jellegű volt?

WB: Bizonyára volt egyfajta folytonosság, de az egész társadalmi felállás más volt. Gyakran elmossák a különbséget a kettő között, és a szegény emberek mozgalmát a polgárjogi mozgalom részének tekintik. Ezzel kisebbítik annak az új stratégiai iránynak a jelentőségét, amit a Szegény Emberek Kampánya képviselt. A polgárjogi mozgalomban az afroamerikai közösség minden szegmense részt vett, és érdekelt volt. A Jim Crow-törvények által biztosított törvényes szegregáció és faji megkülönböztetés felszámolása a fekete népesség minden rétegét érintette, és a *de jure* faji elnyomás problémái alapján összehozta a szegény és a középosztálybeli feketéket, amit részben a Kennedy- és a Johnson-kormány által képviselt uralkodó osztály is támogatott.

A Szegény Emberek Kampányával King egy másik probléma felé fordult. Új korszakot nyitott azzal, hogy az ország azon alapvető gazdasági és politikai kérdéseivel kezdett el foglalkozni, amik létrehozták és érintetlenül hagyták a szegénységet. A polgárjogi mozgalomtól eltérően a Szegény Emberek Kampánya érdeklődésének homlokterében nem csak a feketék álltak. A kampány kiterjedt mindenkire, aki szegénységben és szenvedésben él: a szegény fehérekre, a szegény latinókra, a szegény ázsiaiakra, a szegény nőkre, mindenféle szegényre. King rájött, hogy a polgárjogi tör-

[16] Az eredetiben „bonus marchers". Ez egy demonstráció volt 1932-ben, melynek keretében az első világháborús veteránok és támogatóik 45 ezren vonultak Washingtonba, és ott sátorvárost alapítottak, hogy állami támogatást követeljenek maguknak.

[17] A garantált minimumjövedelem a szegmentált segélyezési rendszerek bonyolultságával és adminisztrációigényével szemben egy könnyebben átlátható és elvben minden rászorultat elérő univerzális támogatási rendszer, amely során minden rászorulónak egy meghatározott, a megélhetést fedező összegig kipótolják a jövedelmét. Ezzel szemben a feltétel nélküli alapjövedelem – King javaslata erre hasonlít inkább – a társadalombiztosítás olyan javasolt rendszere, melyben minden állampolgár – a leggazdagabbak és a legszegényebbek egyaránt – egyéni alapon és feltétel nélkül rendszeresen fizetett jövedelemre jogosult.

vényekből és a választójogi törvényekből elsősorban a felső osztálybeli feketék profitáltak. A gettókban élő szegény feketék tömegeinek nem sok jó jutott a polgárjogi törvényekből. King rámutatott, hogy a fekete tömegek életében nincs nagy változás, mert hiába mehetnek be az éttermekbe, ahol nincs már kint többé a „csak fehéreknek" tábla, ha az emberek nem tudnak megfizetni egy hamburgert.

Bár Kingre és másokra is – a szegény feketéket beleértve – hatott a polgárjogi mozgalom, és ezért képesek voltak átültetni a mozgalom társadalmi felelősségtudatát és küzdelmi tapasztalatát erre az új időszakra, de ez az időszak más volt, és a társadalmi erők újfajta felállása jellemezte. Számunkra, akik ma a szegénységgel foglalkozunk, nagyon fontos a kapcsolat e két történelmi korszak között. Azt jelenti, hogy vannak bizonyos tanulságok, amiket a Szegény Emberek Kampányából le tudunk vonni, de a polgárjogi mozgalomból nem.

JR: Vajon King azért veszítette el szövetségesei támogatását a fehér felső és középosztályban, a jelentősebb médiumoknál és a Johnson-kormányban,[18] *mert az emberi jogok közül a gazdasági jogokra kezdett el koncentrálni?*

WB: Ahhoz, hogy meg tudjuk válaszolni ezt a kérdést, fontos megérteni, hogy a polgárjogi mozgalom mint tömegmozgalom kicsúcsosodása az adott történelmi pillanatban egybeesett a felső osztályok érdekeivel. Pontosabban szólva, az uralkodó osztálynak ki kellett terjesztenie az ipart az Egyesült Államok déli területeire, amihez gyakorlatilag arra volt szükség, hogy megszüntessék a törvényes szegregációt. Kihasználva azt, hogy Európa hatalmas pusztítást élt meg a második világháborúban, az Egyesült Államok hatalmának birtokosai arra törekedtek, hogy hegemóniát[19] alakítsanak ki a világgazdaságban és a világpolitikában. Ezenfelül Európa újjáépítése során hatalmas ipari és pénzügyi nyereségre lehetett számítani az ipar és a termelés kiterjesztésével. Truman[20] elnöksége alatt a Fehér Ház egyik országos tervezőbizottsága megállapította: ahhoz, hogy Délen megnyissanak egy gyárat, mindenből kettőt kellene építeni, vagyis két mosdót, két étkezdét stb. Ennek sem országon belül, sem nemzetközi szinten nem volt sem gazdasági, sem politikai értelme, ezért a Jim Crow-törvények szociális és munkaügyi irányelveinek, valamint ezek déli politikai védelmezőinek is távozniuk kellett. Így történhetett meg, hogy a Truman-, az Eisenhower-, a Kennedy- és a Johnson-kormány valamilyen szinten a polgárjogi mozgalom mellé állt, mivel a felső osztályok érdekei, melyeket ezek a kormányok képviseltek, véletlenül egybeestek a polgárjogi mozgalom érdekeivel.

A szegénység elleni küzdelemmel azonban King úgy mutatta be a szegénység problémáját, mint ami ellentétben áll országunk gazdasági-társadalmi rendszeré-

[18] Lyndon Baines Johnson (1908–1973) az Amerikai Egyesült Államok 36. elnöke 1963–1969 között. Hivatali ideje alatt belföldön megreformálta a bevándorlási szabályokat, és harcot hirdetett a szegénység ellen, külpolitikájában azonban növelte a vietnami háborúban részt vevő amerikai csapatok számát. Az 1965 után felfutó bűnözés és a háborúellenes mozgalmak következtében népszerűsége csökkent.

[19] A hegemónia görög eredetű szó, eredeti jelentése „fővezér" (hegemón), itt a „hatalmi fölény alapján megvalósuló vezető szerep" értelmében használjuk.

[20] Harry S. Truman (1884–1972) az Amerikai Egyesült Államok 33. elnöke 1945–1953 között. Irányításával elkezdődött az állami, katonai és szövetségi ügynökségek faji integrációja.

nek alapjaival, azaz a kapitalizmussal. Ezek a gondolatok veszélyesek voltak. King az egész rendszert megkérdőjelezte. Különösen azért volt ez fenyegető, mert akkor kérdőjelezte meg a rendszert, amikor szavának nagyon nagy hitele volt. Éppen akkor kapta meg a Nobel-békedíjat, és nemzetközileg is elismert vezetővé vált. Amikor elkötelezte magát a békemozgalom mellett, és összekötötte a szegénységgel és a faji egyenlőségért folyó küzdelemmel, ugyanazt testesítette meg, amit a szegények: a háborúellenes mozgalom, a rasszizmusellenes mozgalom, valamint a gazdasági kizsákmányolás és a szegénység elleni mozgalom közös érdekeit. Ő testesítette meg az összes különböző folyamatot. Abban az időben létezett egy hatalmas háborúellenes mozgalom, és a szegények között is jelentős mozgolódás indult, különösen a fekete gettókban, a feketék lázadásának eredményeképpen. King pedig jelentős és feltétlen befolyást gyakorolt a polgárjogi mozgalom felett. Fenyegető volt, hogy személyében mindezek az áramlatok összeérnek. Annak a lehetősége, hogy a Szegény Emberek Kampányában mindezek az erők egyesülnek, komoly fenyegetést és ellentétet jelentett a felső osztályokkal és a Johnson-kormánnyal, így tehát a fősodrú médiával is. A kereskedelmi sajtó rengeteg figyelmet szentelt a polgárjogi mozgalomnak, és kulcsszerepet játszott, amikor King 1963-ban a washingtoni menet alkalmával megtartotta beszédét.[21] Az egész világ hallgatta azt a beszédet. Ám amikor a polgárjogi mozgalom elkezdett átfordulni a Szegény Emberek Kampányába, a kereskedelmi sajtó a másik oldalra, azaz ellenzékbe került. Így a legfontosabb sajtótermékek és televíziós csatornák hallgattak, amikor támadást intéztek King és a Szegény Emberek Kampánya ellen.

Ez fontos történelmi lecke, mert arra mutat rá, hogy ahhoz, hogy biztosan meghallják a hangunkat, létre kell hoznunk a saját médiánkat. Stratégiánkban nem számolhatunk azzal, hogy bizonyos szövetségesek segítenek majd hallatni a hangunkat, mert a Szegény Emberek Kampányához hasonlóan az osztályviszony és a társadalmi kapcsolatok új felállásáról beszélünk.

JR: King kritikusai az SCLC-ben azt hangoztatták, hogy a Szegény Emberek Kampánya irreális volt, hiszen nem volt elég munkatárs és infrastruktúra. Ha most visszatekint, nem volt igazuk?

WB: Az a kérdés, hogy a Szegény Emberek Kampánya irreális volt-e, alapvető kérdéseket vet fel általában a vezetéssel kapcsolatban, hiszen a vezetés vagy a politika művészete a „lehetséges"[22] művészete. Másképpen fogalmazva, a vezetés annak a képessége, hogy egy adott történelmi pillanatban kitaláljuk, hogy mi az, ami lehetséges, és ez alapján egy társadalmi konfliktus esetén mi az, ami szükséges. Azt jelenti, hogy felmérjük a helyzetet, és azt, hogy mi történik. Ha a mi nézőpontunkból visszatekintünk a Szegény Emberek Kampányára, meg kell vizsgálnunk az akkor működő történelmi erőket. Milyen lehetőségek álltak az emberek rendelkezésére

[21] Ifj. Martin Luther King híressé vált beszéde, melyet Washington D.C.-ben, a Lincoln-emlékmű lépcsőjén mondott el több mint 250 ezer ember előtt 1963. augusztus 28-án. A híres „I Have a Dream" (Van egy álmom) beszédében a rasszizmus felszámolását, valamint a polgári és a gazdasági jogok érvényesítését követelte.

[22] A mi kiemelésünk.

abban a bizonyos pillanatban? Szerintem a szegények küzdelme határozottan benne volt a levegőben, és King megpróbált tudatos irányt, egységet és szervezettséget adni ennek a küzdelemnek. Ez határozottan egy lehetőség volt, és határozott fenyegetést jelentett, bár a kor gazdasági és politikai rendszere korlátozta a mozgásterét. Például a mai helyzettel ellentétben, amikor az úgynevezett középosztály jelentős lecsúszást és elszegényedést tapasztal, az 1960-as évek közepes jövedelmű rétegének akkoriban volt a legmagasabb az életszínvonala. Ez erős történelmi terheket rótt a szegények küzdelmére, és nehezebbé, sőt talán lehetetlenné tette, hogy a Szegény Emberek Kampánya maga mellé állítsa a közvéleményt, és így elegendő politikai nyomást tudjon generálni. E korlátozó körülmények ellenére azonban a kampány és King egyértelműen hatalmas veszélyt jelentettek a kormány nagy hatalmú elemeire.

Nem lehet megérteni azokat a tényezőket, melyek közrejátszanak egy mozgalom létrejöttében, ha olyan nézőpontot alkalmazol, amelyet a kultúránkban uralkodó szűk látókörű, pragmatikus, elmélet- és elemzésellenes megközelítés befolyásol. Ráadásul, ha így vizsgáljuk a dolgokat, teljesen át fogunk siklani azok felett a történelmi tanulságok felett, melyeket az a kor kínál nekünk. Például annak a kornak a korlátai nagyon sokat elárulnak a szegények küzdelmének jelenlegi lehetőségeiről, különös tekintettel azokra a hatalmas lehetőségekre, amelyek most[23] kínálkoznak azzal, hogy az amerikai nép úgynevezett középosztályának növekvő részét megnyerjük a szegénység felszámolása ügyének.

Szeretném ismét kihangsúlyozni, mennyire nehéz felmérni, mi lehetséges egy adott korszakban anélkül, hogy alaposan megértenénk a történelmi kontextust. A Jézus-mozgalom – a korai keresztény mozgalom – például egy apró kis mozgalom volt, amely szembeszállt a Római Birodalommal, az addigi legnagyobb hatalmú politikai és gazdasági felépítménnyel. Ha felületesen szemléljük a korai keresztény mozgalmat, mondhatjuk, hogy elbukott, tehát irreális volt. Ám valójában az történt, hogy olyan hitelességre és befolyásra tett szert, hogy a római hatalomnak Poncius Pilátus jeruzsálemi kormányzó közreműködésével ki kellett végeznie, keresztre kellett feszítenie Jézus Krisztust. Tekinthetjük ezt kudarcnak és irreális próbálkozásnak, de igazából a Jézus képviselte értékek – az evangélium hirdetése a szegényeknek, a „legkisebb atyámfiai"[24] felemelése, és egy olyan mozgalom megszervezése, amelynek a programja és erkölcsisége gyökeresen különbözött a Római Birodalométól – előkészítették a terepet a keresztény mozgalom erőteljes kibontakozásához, még Jézus Krisztus kivégzésével is. A korai keresztény mozgalom – vagyis a Jézus képviselte ügy mellett elköteleződő közösségi vezetők, a tanítványok – nélkül ma nem lenne a kereszténységnek ennyire kiterjedt hatása. A keresztény mozgalom a tanítványok által terjesztett üzenetben megjelenő értékek forradalmára épült.

Tehát ha szemügyre vesszük azt a hatalmas hitelességet és legitimitást, amelyet King jelentett, és megvizsgáljuk élete utolsó – többnyire rejtegetett és ködösített – éveit, amelyekben elkezdett a szegénységgel foglalkozni, rendkívül fontos tanulságokat és érvényes következtetéseket vonhatunk le saját magunk számára. Hatalmas hátrányt jelentene mai erőfeszítéseinkre nézve, ha ezek a küzdelmek nem történtek volna meg. És bár King meggyilkolását követően jó darabig teljes csend volt, és beállt a szervezetlenség, az élet mindig győzedelmeskedik. A mai szegénymozgalmak szintén történelmi példákat és legitimitást keresnek, különösen ebben a folyamatosan mélyülő, krónikus válságban, ami egyre több embert taszít szegénységbe. Ha további vizsgálatnak vetjük alá a mozgalmat, láthatjuk, hogy King és a Szegény Emberek Kampányának többi vezetője szintén a történelemhez fordult iránymutató példákért. Példát vettek a *Southern Tenant Farmers Unionról* (Déli Földbérlő Farmerek Szakszervezet)[25], amelyben fehér és fekete gazdálkodók fogtak össze és szerveződtek. Példát vettek a „bónuszért menetelőkről" is, vagyis azokról a fehér és fekete veteránokról, akiknek sátorvárosa nyújtotta az ihletet a Szegény Emberek Kampányának a Feltámadás Városához is. Mindezen példák rengeteg tanulságot tartogatnak számunkra, és arra engednek következtetni, hogy a jelenlegi történelmi és politikai helyzetben újjá kell élesztenünk a Szegény Emberek Kampányát, hogy megpróbáljuk bőrszíntől és vallástól függetlenül egyesíteni a szegény embereket. Hatást kell gyakoroljunk az amerikai többség gondolkodására, hogy megváltoztassuk országunk gazdaságát és politikáját. A történelem teljes egészében azt mutatja, hogy ezt kell tenni. King tapasztalata és az, ahogyan az aktuális hatalom fellépett ellene, határozottan azt sugallja, hogy ez valóban veszélyt jelent a hatalmi viszonyokra, hiszen változással fenyeget.

JR: Végül is miért gyilkolták meg Kinget? Pusztán fajgyűlöletből, legyen az akár James Earl Ray[26] saját rasszizmusa vagy az FBI intézményes rasszizmusa?

WB: Az a helyzet, hogy a vietnami háború és a külpolitika nagyon nagy hatást gyakorolt a szegényekre. A fehér és a fekete szegényeket egyaránt ágyútöltelékneк használták a frontvonalakon. Messze közülük került ki a legtöbb halálos áldozat és sebesült. A hatalom és különösen a katonai hírszerzés feje leginkább amiatt fájt, hogy ha megszerveződik egy sikeres Szegény Emberek Kampánya, az majd rontja a harci szellemet a frontvonalakon, és tönkreteheti az egész vietnami háborús erőfeszítést. Bár a polgárjogi küzdelem vezetősége nagyrészt felső osztálybeli feketék közül került ki, a polgárjogi mozgalomban a szegény feketék is fontos szerepet játszottak. Ők voltak a legfőbb hadosztály. Igaz volt ez a montgomeryi kampányra, és az összes többi nagy kampányra is. Az egész polgárjogi kezdeményezés tömegszervezete szegény feketékből állt. Az után, az 1960-as években a fekete gettókban felkelések robbantak ki. A polgárháború óta ezek voltak a legerőszakosabb forrongások a fekete „underclass"[27] körében. King személyében is megtestesítette és befolyásolta ezeket

[23] Az interjú eredetileg 2011-ben jelent meg, tehát feltehetőleg a gazdasági világválságra, az ingatlanpiaci események és a származékos ügyletek miatt elszegényedő középosztályra utalhat.

[24] Utalás a Bibliából, Máté evangéliuma 25:40. „A király így felel majd nekik: Bizony, mondom néktek, amikor megtettétek ezeket akárcsak eggyel is a legkisebb atyámfiai közül, velem tettétek meg."

[25] A szervezetet 1934-ben mint mezőgazdasági szakszervezetet alapították azzal a céllal, hogy az USA déli államaiban élő, bérelt földön gazdálkodó farmereket szervezze meg.

[26] Ifj. Martin Luther King gyilkosa, aki Kinget 1968. április 4-én egy puskalövéssel ölte meg. Két hónappal későbbi elfogása után bevallotta tettét, és 99 évnyi börtönre ítélték.

[27] Az „underclass" kifejezés a legszegényebb, azaz legalsó társadalmi osztályt jelöli, eredeti jelentésében „osztály alatti".

a hatalmas energiákat. Rendkívül befolyásos tényezővé vált mindezekben a jelentős folyamatokban, és a Szegény Emberek Kampánya kezdeményezés azt jelentette, hogy össze is tudja fogni ezeket az erőket. Ez valós fenyegetést jelentett, és kilátásba helyezte annak lehetőségét, hogy jelentős eredményeket lehessen elérni a szegénység területén, és meg lehessen zavarni az aktuális hatalmi irányelveket és törekvéseket. Ezért ölték meg. Az ifj. Martin Luther King-gyilkosság 1999-es, Memphisben (Tennessee) tartott bírósági tárgyalásának leirata bizonyítja ezt. Továbbá azt is, hogy a Szegény Emberek Kampánya magában hordozta azt a lehetőséget, hogy megakassza a hatalom gépezetét, és ezzel gátolja a bel- és külpolitikai törekvéseket. A leiratokból kiderül, hogy Kinggel nem egy magányos fajgyűlölő végzett. Egyértelmű, hogy a halála kivégzés volt, amelyben a kormány minden szintje részt vett. Mindenkinek azt javaslom, győződjön meg erről maga a történelmi dokumentumok segítségével. Az iratok megtalálhatók a King Központ weboldalán: http://www.thekingcenter.org/.

JR: Willie, térjünk át a saját tapasztalataira! 1965-től 1969-ig, közvetlenül a wattsi felkelést[28] *követően, a diákmozgalomban dolgozott közösségszervezőként. Aztán 1969-től 1971-ig támogatta egy közösségi szerveződés létrehozását Wattsban „Müzlis Tál Hadművelet" néven, amely a* Black Panther Party *(Fekete Párduc Párt)*[29] *helyi szervezetével állt kapcsolatban, és ingyenreggelit osztott gyerekeknek. Ez nem az a Fekete Párduc Párt, amit a média bemutatott, igaz?*

WB: Hát, tudja, a média nagyon felületesen, elfogultan, sőt manipulatívan számolt be a Párducokról. A párt „önvédelmi" alapelvét kihasználva feketék erőszakos csoportjának mutatta be őket, akik fehér embereket akarnak ölni. De valójában nem ilyenek voltak. Ez az azóta is elterjedt téves általánosítás abból az egyoldalú képből indult ki, amit azokról a szenzáció kedvéért pontatlanul közvetített lövöldözésekről készítettek, amikbe a sarokba szorított Párducok keveredtek. A valóság ennél sokkal összetettebb volt. Ami a Párducok erőszakhoz fűződő viszonyát illeti, ajánlanám elolvasásra Huey P. Newton *War Against the Panthers: A Study of Repression in America*[30] című könyvét, amely felgöngyölíti az FBI szisztematikus erőfeszítéseit, hogy „kiszolgáltassák, megzavarják, félrevezessék, lejárassák, vagy máshogy semlegesítsék" a Fekete Párduc Pártot. Az idézet az FBI egy 1967-es feljegyzéséből származik. A Párducokat a maguk konkrét valójában kell megvizsgálni, pályafutásuk különböző szakaszaiban. Azok közül a belvárosi mozgalmak közül, melyek a rendőrségi bánásmódra

[28] 1965. augusztus 11-től 6 napon át tartott ez a zavargás Los Angelesben a Watts szomszédságban, ami egy ittas fekete motoros verekedésbe fajult rendőrségi ellenőrzésével kezdődött. A rendőrségnek a helyi Nemzeti Gárda segítségét kellett kérnie a rend helyreállításához. 34 halálos áldozattal és több mint 1000 sérülttel járt az esemény.

[29] A Fekete Párduc Pártot 1966-ban alapították Oaklandben, Kalifornia államban. A baloldali nacionalista szervezet első időszakában felfegyverzett aktivistái a rendőrségi eljárásokat figyelték meg, hogy megelőzzék a rasszista hatósági visszaéléseket. Később a szervezet többféle szolgáltatást is nyújtott a szegénységben élő afroamerikaiaknak, pl. beindította ingyenes gyermekétkeztetési programját, amelyet képzési terepnek használt.

[30] NEWTON, Huey P.: *War Against the Panthers: A Study of Repression in America.* New York, Writers & Readers, 1996. A párt társalapítója és vezetője, Newton 1980-ban véglegesített filozófia szakos doktori disszertációja.

és a munkanélküliségre válaszul születtek, a Párducok voltak a legszervezettebbek. Főként ezért váltak rendkívül inspiráló példává számomra és mások számára is.

Hogy egy példát említsek, sokat tanulhatunk a kaliforniai Oaklandben szerveződött Fekete Párduc Párt tapasztalatából. Talán hallott már Amory Bradford *Oakland's Not for Burning*[31] című könyvéről. A cím a következőt jelenti: annak ellenére, hogy Oakland a fekete gettósodás egyik központja volt, nem történt semmilyen lázadás, és ennek egyik oka az volt, hogy a gettóban a mozgalom önvédelmi célból a Fekete Párduc Pártban öltött szervezett formát. A Párducok őrjárataikkal folyamatosan ellenőrzés alatt tartották a rendőrséget, és megelőzték a rendőrségi beavatkozásokat. Főleg szegény fiatalok körében szerveződtek. Egyik leghatékonyabb programjuk – és ez az FBI nyomozásából derült ki – az volt, hogy ingyen reggelit osztottak a gyerekeknek. Az FBI jelentése szerint ez volt tevékenységük legveszélyesebb aspektusa. A beszivárgás és a provokáció által kiváltott erőszak szolgált ürügyként a rendőrség és a politikusok számára, hogy még nagyobb erőszakkal válaszoljanak, megöljék vagy bebörtönözzék a párt vezetőit, és felszámolják a Párducokat. Amikor azonban önvédelem céljából még fegyvert is ragadtak – és ebben az időben, Kaliforniában a törvény megengedte, hogy bárki fegyvert viselhessen –, szándékaik szerint arra ösztönözték a feketéket, hogy szálljanak szembe a helyi lakosok ellenében alkalmazott önkényes rendőri erőszakkal.

Ahhoz, hogy az ember valóban megértse ezt a dinamikát, az kell, hogy ő maga is tagja legyen egy olyan közösségnek, amely a rendőrség állandó ostroma alatt áll. A rendőrség jelmondata elismerésre méltó: szolgálunk és védünk. És sokakat a jó szándék visz a rendőrség kötelékébe. Ám vannak kevésbé elismerésre méltó rendőrségi irányelvek is, és egyes rendőrök arra használják a jelvényük hatalmát, hogy ne szolgálják és védjék a közösséget, hanem mást csináljanak. Visszaélnek azzal, hogy fegyverük van, bejönnek a lakásodba, és szarrá vernek. Ez a gettóvalóság. Úgyhogy mihez kezdesz egy ilyen helyzetben? A Párducok elébe mentek a rendőrségi zaklatásnak azzal, hogy őrjáratot szerveztek, ami a rendőröket figyelte. Sok tanulságot lehet levonni a csoport kezdeti időszakából. A vége felé már nagyon sok tégla volt közöttük, megbélyegezték és elszigetelték őket. Ez pedig előkészítette a terepet későbbi vereségükhöz és megszűnésükhöz. Manapság mindenki azt állítja magáról, hogy a Párducok tagja volt. Nem találsz olyan feketét, aki azokból a gettókból jön, és ne mondaná azt, hogy „Benne voltam a Párducokban". Valójában nem mindenki volt tagja a Párducoknak. De a csoport fejlődésének csúcsán tényleg azt mondták, „minden percben belép valaki a Párducokhoz". Ennyire népszerűek voltak, és ez azért volt, mert nem hátráltak meg a rendőrségi brutalitás elől.

Minket leginkább a Párducok reggeliztetőprogramja érdekelt. Azokban a közösségekben szerettünk volna szerveződni, amelyek elkeserítő helyzetbe kerültek a wattsi felkelést követően. Így azután kidolgoztunk egy tervet, ami a „Müzlis Tál Hadművelet" nevet viselte, és ennek keretében ingyenreggelit osztottunk a gyerekeknek.

[31] BRADFORD, Amory: *Oakland's Not For Burning.* New York, David McKay, 1968.

Ezen a kapcsolaton keresztül be tudtunk jutni a közösségbe, és tudtunk beszélni a szülőkkel a rendőrségi brutalitásról, a munkahelyekről és a gazdasági igazságosságról. Wattsban az emberek élethelyzete összetett volt, és több különböző, egymással összefüggő tényező határozta meg. Az én tapasztalataim szerint mindig ennek a kettőnek az összjátéka határozza meg az eseményeket: a rassz és az osztály, a rassz és a szegénység. A „Müzlis Tál Hadművelet"-ből kiindulva egy nagyrészt fekete közösségben kezdtünk el szerveződni, de világos volt, hogy az osztályproblémák és a gazdasági problémák olyan súlyosak voltak, hogy a gyerekek úgy indultak el iskolába, hogy előtte semmit nem ettek. Nem tudták felvenni a versenyt a tanulásban, mert az éhség kínozta őket. Úgyhogy elkezdtük ezt a programot, aminek a keretében az én fekete közösségemmel dolgoztunk, és közben osztályproblémákkal is foglalkoztunk. Ez abból a tényből fakadt, hogy a szülők nem engedhették meg maguknak, hogy tisztességes reggelit adjanak a gyermekeiknek. Határozottan megfigyelhető volt az osztályhelyzet és a faji kérdések kölcsönhatása.

JR: Eközben Ön még főiskolára járt. Ott hogyan élte meg a faji és az osztályegyenlőtlenségek kölcsönhatását?

WB: Nem végeztem el, de három évig jártam a Pepperdine Főiskolára, amelyet ma már Pepperdine Egyetemnek hívnak, és napjainkban a kaliforniai Malibuban található. Ahhoz, hogy megértsük az osztálydinamikát, figyelembe kell vennünk, hogy a Pepperdine egy nagyon drága, konzervatív főiskola volt. A tandíj egyedül a *University of Southern Californián* (Dél-kaliforniai Egyetem) volt magasabb. Én baseballösztöndíjas voltam, ebből fedeztem a tandíjamat. Más lehetőségem nem lett volna erre a főiskolára járni. Ugyanez volt a helyzet sok más fekete sportolóval is, akiknek többsége alacsonyabb osztályból származott. A wattsi barátaim közül sokan mentek hasonló iskolákba hasonló ösztöndíjjal. A John Birch Society[32] rangsorában a Pepperdine Főiskola első helyen állt a javasolt főiskolák között. Az ösztöndíjjal bekerült fekete sportolók állandó hadiállapotban érezték magukat ennek a nagyon drága, nagyon konzervatív főiskolának a kellős közepén. Ugyanakkor azt is éreztük, hogy arra használnak bennünket, hogy a főiskolát reklámozzuk. Tényleg ostrom alatt éreztük magunkat.

Ebben az időszakban részt vettem egy főként sportolókból álló diákcsoportban, ami segédkezett a *Black Student Union* (Fekete Hallgatói Szakszervezet, BSU) létrehozásában. Fekete diákok voltunk, akik azért küzdöttek, hogy lehessen a főiskolán fekete tanulmányokat[33] hallgatni, és hogy emeljék meg a felvett fekete hallgatók számát. De voltak más, felső osztálybeli feketék is, olyan helyekről, mint Baldwin Hills, akik magas jövedelmű, diplomás családból származtak. Úgyhogy a BSU-ban volt némi huzavona a céljainkat illetően. Mindannyian feketék voltunk, és próbáltunk kiállni a jogainkért, és elérni, hogy legyen fekete tanulmányok kurzus. Ám míg a felső osztálybeli fekete diákok odavoltak a kulturális nacionalizmusért – afrikai ruhákat

[32] Az 1958-ban alapított *John Birch Society* (John Birch Társaság) egy ultrakonzervatív érdekvédő csoport, amely antikommunista nézeteket vall, és a minél kisebb állam mellett kampányol. Alapítása környékén erőteljesen szembeszállt a polgárjogi mozgalommal.

[33] Napjainkban már „African-American studies", azaz afroamerikai tanulmányoknak nevezik. A fekete bőrű amerikaiak történelmét, kultúráját és politikai vonatkozásaikat vizsgáló interdiszciplináris kutatási terület.

hordtak, és afrikai neveket vettek fel –, mi, akik alacsonyabb osztályból származtunk, különösen a Wattshoz hasonló gettókban felnőtt fekete sportolók, bár belekóstoltunk az efféle dolgokba a fekete büszkeség kedvéért, és elismeréssel adóztunk az afrikai felszabadítási küzdelmeknek, elsősorban nem ezzel foglalkoztunk.

Számunkra a legfontosabb téma az volt, hogy egy fehér biztonsági őr megölt egy 15 éves fekete fiatalt, aki a főiskola kosárlabdapályáját akarta használni. A Pepperdine egy szegény fekete negyed közepén volt, de nem engedte, hogy a szomszédságban élők használják a sportlétesítményeit. Mi, fekete sportolók úgy gondoltuk, hogy ezeknek a létesítményeknek nyitva kellene állniuk a helyi közösség előtt. Larry Stokes, egy fekete srác a környékről a barátaival, hóna alatt egy kosárlabdával, bejött a főiskola területére, és a fehér biztonsági őr egy 12-es kaliberű vadászpuskát szegezett a mellkasának, és agyonlőtte. A biztonsági őr állítólag azt mondta, megöli ezt a niggert. Az i-re az tette fel a pontot, hogy mindennek ellenére a bíróság később felmentette. Ez az eset olyan ellenállást váltott ki, amelyből aztán megalakult a BSU. A sporthoz annyiban kapcsolódott, hogy Larry Stokes a kosárlabdapályát akarta használni, és mi sportolóként úgy éreztük, joga lett volna ezt megtenni.

Az én élettörténetemben ez a két tényező folyamatosan jelen van. Tapasztalatom szerint – és azt hiszem, a tágabb narratíva is alátámasztja ezt – nagyon nehéz az osztályhelyzet gazdasági tényezőit leválasztani a faji hovatartozásból fakadó társadalmi tényezőkről, de ugyanígy a nemi szerepekről és más társadalmi identitásokról is. Ezek a dinamikák egyre inkább kölcsönös kapcsolatban állnak egymással, legalábbis az én elemzésem szerint. Korai tapasztalataim határozottan alátámasztják azt az elképzelést, hogy ezek nem választhatók szét.

JR: És aztán, az 1970-es évek elején, amikor úgy 23 éves lehetett, egy acélgyárban dolgozott és szervezkedett Torrance-ben, Los Angeles mellett, és a United Steel Workers of America *(Amerikai Egyesült Acélipari Dolgozók) szakszervezeti képviselője lett. Ebben az időszakban a rasszizmus elleni küzdelme közvetlen kapcsolatban állt munkásmozgalmi elköteleződésével. Mondana nekünk néhány szót erről az időszakról?*

WB: Miután otthagytam a Pepperdine-t, egy acélgyárban kaptam állást, és ott két tiltakozást vezettem. Az egyik egy munkabeszüntetés, a másik a fekete munkások megkülönböztetése elleni tiltakozás volt. A Martin Marietta gyára két részből állt: az egyik a lőszergyár volt, a másik a csaptelepgyár. Én az utóbbiban dolgoztam, többnyire a csaptelepeket szereltem össze. Ennek a részlegnek a vezetője ellenezte, hogy a dolgozóknak szakálluk legyen. Mit tesz isten, csak a fekete dolgozóknak volt szakálluk. Úgy éreztük, a tiszteletlenség és a fajgyűlölet megnyilvánulásáról van szó. Felnőttek voltunk, és szakállal is elboldogultunk abban a környezetben. Kiderült, hogy ez a részlegvezető önkényesen alakította ki a saját faji irányelveit a szakállakkal kapcsolatban; a gyár más részlegeiben nem volt ilyen szabály. Így néhány fekete munkással tiltakozó akciót szerveztünk. Elfoglaltuk a részlegvezető irodáját, és addig ott akartunk maradni, amíg meg nem adja nekünk a mindenkinek kijáró méltóságot és tiszteletet. Engednie kellett, mert a felettesei közbeléptek, és közölték, hogy nem létezik „szakálltilalom" a gyárban, és nem akarják, hogy a sajtó rossz hírüket keltse.

JR: A fehér munkások támogatták magukat?

WB: Igen, ebből a küzdelemből sok támogatót szereztünk. A fekete dolgozók szerveződésére tudtam építeni a gyár egészének megszervezése során. A mi részlegünkön, a gyártósoron főleg férfiak dolgoztak, az összeszerelési munkát pedig főleg nők végezték, és több volt a fehér, mint a fekete. A szellőzőrendszer ügye kapcsán a részlegről szinte mindenki részt vett a munkabeszüntetésben. A gyár úgy állította be a szellőzőberendezéseket, hogy csak a szerelvényekre irányuljanak, mi meg szívtuk be az összes füstöt és kormot. Azt mondtuk, hogy azoknak a ventilátoroknak az emberekre kellene fújniuk, nem csak a berendezésekre. Ezért általános munkabeszüntetést szerveztünk – fehérek és feketék, férfiak és nők közösen. Mivel ez partizánakció volt, azaz nem volt felhatalmazásunk a *United Steelworkers Union*tól (Egyesült Acélipari Dolgozók Szakszervezete),[34] a szakszervezet vezetőségével is összetűzésbe kerültünk. Itt az osztálytényezők ismét keveredtek a faji tényezőkkel. El tudja képzelni, milyen lehettem én, a nagyszájú, amikor közöltem a szakszervezet fekete vezetőivel, hogy „Ti szart se csináltok azért, hogy megváltozzanak a körülmények ebben a gyárban, ezért úgy döntöttünk, majd mi teszünk valamit. És meg fogjuk csinálni, akár tetszik nektek, akár nem". Szóval volt egy ilyen összetűzés közöttem, aki ezt a faji hovatartozástól független küzdelmet képviseltem, és a már működő helyi szakszervezet javarészt fekete vezetősége között.

Ez egy összetett dolog. Az élet jobban hasonlít egy dobókockához, mint egy pénzérméhez; sok oldala van, nem csak kettő. Valós szellemi erőfeszítést kell tennünk, hogy megértsük ezeket a kérdéseket a maguk konkrét valójában és sajátos kontextusában, és megjósoljuk, milyen taktika tenné lehetővé, hogy az adott helyzetben valamilyen hatást lehessen elérni. Mi rá tudtuk szorítani a céget, hogy engedjen nekünk a szellőzőberendezések ügyében. Félig felénk fordították a ventilátorokat, és mi úgy éreztük, ez győzelem. Ezt az akciót követően választottak meg szakszervezeti képviselőnek, és aztán innen folytattam a küzdelmet. A fehér és a fekete munkásokkal egyaránt volt kapcsolatom, de attól még fekete maradtam. Nem felejtettem el, ki vagyok. De tudtam, ahhoz, hogy elérjünk valamit a gyárban, hogy elérjünk valamit a vezetőségnél, sőt a szakszervezeti vezetés felső rétegénél – ami abban az időben az Egyesült Acélipari Dolgozók Szakszervezete volt –, meg kell találnunk azt a közös alapot, ami körül minden dolgozó összefoghat. Mint szakszervezeti képviselő mindenkit elvittem a panasztételi eljárás harmadik és egyben legmagasabb fokáig, még a legkisebb panaszok esetén is. Azt akartam, hogy a dolgozók lássák az egész folyamatot, azt, hogy mennyire nem jól működik, és hogy a szakszervezet nem vívta ki a méltó kollektív szerződést. Bár tudtam, hogy végül veszíteni fognak, végigvezettem őket az egész folyamaton. Így saját szemükkel láthatták, mennyire nem működik a szakszervezet vezetősége. Minden egyes megtett lépés után szembe kellett néznünk a helyzet összetettségével.

[34] Az 1942-ben alapított szervezet közel milliós tagságával Észak-Amerika legnagyobb ipari szakszervezete, melynek nemzetközi ága is van.

JR: Miért jött el a gyárból 1975-ben?

WB: Egy egész részleget elbocsátottak. Nem politikai okokból, hanem a termelési ciklus miatt. Időről időre hallani lehetett, hogy a környék más gyáraiból is elbocsátottak embereket. Ezt csinálják. Amikor nem tudnak nyereséget termelni, elbocsátanak.

Hozzáteszem, második feleségemmel az acélipari küzdelem során ismerkedtem meg. Első feleségem Baldwin Hills-i afroamerikai volt, és részt vett a Fekete Hallgatói Szakszervezet szervezésében. Amikor már javában benne voltunk a küzdelemben, lezártuk az egész iskolát. Vásároltunk egy csomó vastag láncot a vaskereskedésben, lezártuk az irodaépületeket, és beálltunk az ajtókba. Ő az élvonalban küzdött, igazi militáns volt. Aztán a szülei megneszeltek valamit Baldwin Hillsben, és visszavitték Louisianába. Hosszas bonyodalmak után segítettem neki visszajönni Los Angelesbe, és összeházasodtunk. De ez is mutatja a Baldwin Hills-i „házi négerek" és a wattsi „földi négerek"[35] közötti osztályellentétet. Bizonyos dolgokban egyetértés volt, és bár ő kifejezetten militáns és harcra kész volt, voltak állandó ellentéteink a megközelítéseinket illetően. De egy kapcsolat nyilvánvalóan sokkal összetettebb ennél.

Az acélgyárban ismertem meg a második feleségemet, aki szegény fehér olasz nő volt. Úgy négy évre különváltunk, de dolgoztunk az ügyön, és most megint együtt vagyunk. Ez a kapcsolat más, mint ami más fehér nőkhöz fűzött, mert a feleségem nem középosztálybeli liberális volt. Azt hiszem, nem engedhette meg magának, hogy liberális legyen. Nyílt összetűzéseink voltak. Nem hátrált meg, amikor megpróbáltam bűntudatot kelteni benne azzal, hogy „400 éve kizsákmányoltok minket". Elküldött a fenébe. Kőkemény és elkötelezett harcos. Azt hiszem, olyan a hozzáállása, amilyen a szegény fehér amerikai hősé, John Browné[36] lehetett. Nagyon érdekes élmény volt párkapcsolatban lenni egy felső osztálybeli fekete nővel, majd végigmenni az egész válási folyamaton, és azután a megismerkedni ezzel a szegény fehér nővel az acélgyárban. Éppen ezekben az úgynevezett magánügyekben szembesültem ismét azzal, hogy mennyire összetettek ezek a szenvedélyes osztályalapú, faji és társadalmi nemi[37] küzdelmek.

JR: Miután 1975-ben elbocsátották az acélipari üzemből, egy ideig közmunkából élt. Ez milyen élmény volt?

WB: Mindenféle alkalmi bérmunkát elvállaltam Los Angeles környékén. Később a családommal, a feleségemmel és két gyermekemmel Chicagóba költöztünk a Near Northside negyedbe. Illinois-ban ekkor létezett egy olyan program, amely támoga-

[35] Ahogy azt az ültetvényi politikáról szóló lábjegyzetben jeleztük, a fekete amerikaiak csoportján belül jelentős törésvonalak öröklődtek tovább a rabszolgaság idejéből.

[36] John Brown (1800–1859) a rabszolgaság eltörléséért küzdő egyesült államokbeli militáns aktivista, aki szerint a rabszolgaságot csak fegyveres eszközökkel lehet felszámolni. Történészek szerint részben fegyveres tevékenysége, majd kivégzése vezetett az amerikai polgárháborúhoz.

[37] A társadalmi nem (más néven gender) a nemi különbségek számos magyarázati típusa (biológiai, pszichológiai stb.) közül a társadalmi okok fontosságát jelzi. Tehát arra mutat rá, hogy a legtöbb nemi különbség kulturálisan beágyazott társadalmi interakciók terméke. Bővebben a közösségszervezés genderszempontjaival kapcsolatban lásd a kötet Susan Stall és Randy Stoecker: *Közösségszervezés vagy szerveződő közösség? A társadalmi nem és a képessé tétel művészete* című tanulmányát.

tást nyújtott a gyermekes munkanélküli családoknak.[38] Ennek keretében a munkanélküli apák akkor kaphattak segélyt, ha részt vettek a közmunkaprogramban. Így tehát találni kellett valamilyen kisegítő munkát, hogy megkaphasd a segélyt. Először az Üdvhadseregnél mosogattam, azután vízvezeték-szerelő lettem.

Akkor ismertem meg a segélyreform működését, amikor egy általános iskola alagsorában javítottam a vízvezetéket, már jóval az előtt, hogy a reformot 1996-ban, Clinton elnöksége alatt bevezették volna.[39] Más vízvezeték-szerelők mellett dolgoztam, akiktől megtanultam annyit, amennyi elég volt ahhoz, hogy egyedül is el tudjam végezni a munka nagy részét. Úgyhogy ők nyugodtan kávézgattak és viccelődtek, amíg én elvégeztem a munkájukat. Kiderült, hogy ők minimum 18-19 dollárt kerestek óránként, az én átlagos órabérem pedig 2,5-3 dollár volt. Egyértelművé vált számomra, hogy ha én egy profitmaximalizálásra törekvő munkaadó volnék, inkább olyasvalakit alkalmaznék, akinek 2,5 dollárt kell fizetni óránként, mint olyasvalakit, akinek 18-at. Ez bepillantást engedett a segélyreform természetébe. Nem azokról a bizonyos „segélykirálynőkről"[40] meg lusta emberekről szólt, akik segélyből akarnak élni. Hanem arról, hogy úgy változtassák meg a bérstruktúrát, hogy emberek éhbérért legyenek kénytelenek dolgozni, és így a munkaadók versenyképesebbek és nyereségesebbek legyenek. Ez készítette elő a terepet az 1996-os segélyreformhoz.

[38] Az eredetiben „Aid for Families with Dependant Children Unemployed Parent Program", azaz „Családi Segély Kiskorú Gyermekek Munka Nélküli Szüleinek".

[39] William Jefferson „Bill" Clinton (1946–) az Amerikai Egyesült Államok 42. elnöke 1993–2001 között. Hivatali ideje alatt jelentős változtatások történtek a szövetségi segélyezési politikákban (eredetiben: „welfare reform"), ami jelezte a demokrata párti elnök centrista irányultságát. Így jöttek létre a „workfare" programok, amik a segélyek fejében közmunkaprogramokban és egyéb együttműködésekben való részvételre kötelezik a juttatások jogosultjait a jobb munkaerőpiaci esélyek reményében.

[40] Az eredetiben „welfare queen", ami eredetileg csalás útján segélyekből indokolatlanul részesülő emberekre, a legtöbb esetben nőkre használt olyan pejoratív kifejezés, amit később megbélyegző módon használtak.

SUSAN STALL–RANDY STOECKER[1]

KÖZÖSSÉGSZERVEZÉS VAGY SZERVEZŐDŐ KÖZÖSSÉG?

A társadalmi nem és a képessé tétel művészete[2]

A női közösségszervezők és mozgalmi vezetők eredményekben gazdag és elismerésre méltó munkásságának ellenére a közösségszervezés világa oktatási modelljeit és legfőbb képviselőit tekintve is férfiak uralta terület. Noha az értékek a részvételi demokrácia jegyében fogalmazódnak meg, az uralkodó gyakorlati módszerek nagy része nem támogatja a feminizmust, vagy egyenesen ellentétes vele. A stratégiák legtöbbször „macsóuralmi" modellekre, manipulációra és zéró összegű játszmákra épülnek. – Marie Weil[3]

Minden sikeres társadalmi mozgalom mögött egy közösség vagy közösségek hálózata áll. Ha ezek a közösségek jól szervezettek, jelentős mértékben hozzájárulnak a társadalmi mozgalmakhoz. A közösség többet jelent a mozgalom tagjainak informális, kulisszák mögötti kapcsolatainál,[4] és szerepe nem merül ki abban, hogy megalapozza a társadalmi mozgalmak tevékenységeit. A közösség megőrzi a mozgalom működtetéséhez szükséges potenciált a mozgalom nehéz, akár inaktív időszakaiban is.[5] A közösség gondoskodik a résztvevők társadalmi újratermelésből[6] fakadó szük-

[1] Ez a cikk társszerzők műve, és a neveket ábécésorrendben tüntettük fel. A cikk olyan anyagok javított változata, melyeket a *Midwest Sociological Society*, az *American Sociological Association* és a COMM-ORG, azaz az *On-Line Conference on Community Organizing and Development* éves gyűlésein mutattunk be. Köszönjük a sok észrevételt, köztük a *Gender & Society* lektorainak és szerkesztőinek észrevételeit is; a COMM-ORG részéről a következőknek: David Swain, Michael Byrd, Wendy Plotkin, Peter Dreier, Mickey Lauria, Stan Wenocur, William Treadwell és Marshall Ganz; az írócsoport részéről pedig: Shelley Bannister, Vicky Byard és Martha Thompson.

[2] A szöveg eredeti címe: *Community Organizing or Organizing Community? Gender and the Craft of Empowerment.* A tanulmány megjelenési helye: *Gender and Society,* vol. 12. (Dec. 1998) No. 6. Special Issue: Gender and Social Movements. Part 1. 729–756. p. A külön jelzés nélküli lábjegyzetek a szerzőktől származnak. *(A szerk.)*

[3] WEIL, Marie: Women, community, and organizing. In: VAN DEN BERGH, Nan–COOPER, Lynn B. (eds.): *Feminist visions for social work.* Silver Springs, MD: National Association of Social Workers, 1986.

[4] BUECHLER, Steven M.: *Women's movements in the United States: Woman suffrage, equal rights, and beyond.* New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1990; BUECHLER, Steven M.: Beyond resource mobilization? Emerging trends in social movement theory. *Sociological Quarterly,* vol. 34. (May 1993) No. 2. 217–236. p.

[5] ROBNETT, Belinda: *How long? How long?* New York: Oxford University Press, 1997; TAYLOR, Verta: Social movement continuity: The women's movement in abeyance. *American Sociological Review,* vol. 54. (Oct. 1989) No. 5. 761–775. p.

[6] A társadalmi újratermelés marxi értelemben azon struktúrák és tevékenységek összessége, melyek a társadalmi egyenlőtlenségek generációk közötti továbbítását végzik. Jelen tanulmányban a feminista szempont hangsúlyos: a munkaerő újratermelésének privát szférában megvalósuló, társadalmi nemi szempontok alapján történő egyenlőtlen elosztása. *(A szerk.)*

ségleteiről, például gyermekfelügyelet biztosításával lehetővé teszi, hogy a szülők részt tudjanak venni a mozgalmi eseményeken.[7] Szabad teret biztosít,[8] ahol a tagok gyakorolhatják a „prefiguratív politikát",[9] azaz kisebb léptékben megpróbálhatnak megvalósítani egy olyan világot, amelyért küzdenek.

Ezek a közösségek nem jönnek létre maguktól. Meg kell őket szervezni. Valakinek elég erős kapcsolatokat kell felépíteni az emberek között ahhoz, hogy támogatni tudják egymást hosszú és néha veszélyes küzdelmeken át. Vagy ha a közösség már létezik, lehet, hogy „újjá kell szervezni", hogy alkalmassá váljon a politikai[10] cselekvésre.[11] Azt a folyamatot nevezzük *közösségszervezésnek*, amely során felépül egy mozgósítható közösség. Ennek része a hálózatépítés „művészete": tartós hálózat kialakítása olyan emberekből, akik közös ideálokat vallanak magukénak, és akik cselekedni is tudnak ezen ideálok mentén. A gyakorlatban mindez sokkal több, mint mikromobilizálás vagy egyfajta keretezési stratégia.[12] A közösségszervezés kifejezés valójában a kapcsolatok szervezésének, az ügyek azonosításának, a meghatározott ügyek körüli mozgósításnak és egy hosszú életű szervezet felépítésének egész folyamatára vonatkozik. A közösségszervezés helyhez kötött, gyakran „prepolitikai"[13] tevékenység, mely megteremti az alapot a több helyen működő, kifejezetten politikai indíttatású társadalmi mozgalmak kialakulásához.

A társadalmi mozgalmak elemzése a nemi szerepek tekintetében elfogult. Ennek oka részben az, hogy különbséget teszünk a társadalmi mozgalmak és a szervezett közösségek között, illetve az, hogy az elméleti szakemberek az utóbbiakkal nem foglalkoznak. Csak nemrégiben kezdtünk el felfigyelni a közösségszervező munkára, amelyből nagyszerű társadalmi mozgalmak nőhetnek ki (COMM-ORG 1998).[14] Olyan szervezetek jönnek létre a segítségével, mint például a *Montgomery Improvement Association* (Montgomery Fejlesztési Egyesület), amely részt vett

[7] STOECKER, Randy: Who takes out the garbage? Social reproduction and social movement research. In: MILLER, Gale–HOLSTEIN, James A. (eds.): *Perspectives on social problems.* Greenwich, CT: JAI, 1992.

[8] EVANS, Sara M.–BOYTE, Harry C.: Schools for action: Radical uses of social space. *Democracy,* vol. 2. (1982) No. 4. 55 –65. p.

[9] BREINES, Wini: *Community and organization in the New Left, 1962–1968.* New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1989; ROBNETT 1997.

[10] Jelen szövegben a „politikai" kifejezést széles körű értelemben használjuk. Tehát nem pusztán a választott képviselők tevékenységét vagy egyéb demokratikus intézmények működését, hanem a közéletet befolyásoló és abban proaktívan részt vevő aktív állampolgári tevékenységet értjük alatta. A civil szervezetek így értett politikai tevékenységével kapcsolatban lásd: Udvarhelyi Tessza: *Mindannyian politikusok vagyunk.* [2013.] http://vita.nonprofit.hu/?p=784, utolsó megnyitás időpontja: 2016.04.07. *(A szerk.)*

[11] ALINSKY, Saul: *Rules for radicals.* New York, Vintage, 1971.

[12] SNOW, David A.–ROCHFORD Jr., E. Burke–WORDEN, Steven K.–BENFORD, Robert D.: Frame alignment processes, micromobilization, and movement participation. *American Sociological Review,* vol. 51. (Aug. 1986) No. 4. 464–481. p.

[13] A közösségszervezés kezdeti szakasza prepolitikai, azaz politikát megelőző abban az értelemben, hogy állampolgárok új csoportját hozza létre azzal a céllal, hogy a közéletre és a csoportot érintő döntésekre hatással lehessen, azaz széleskörűen értett politikai tevékenység jöhessen létre. *(A szerk.)*

[14] A COMM-ORG (*The On-Line Conference on Community Organizing and Development)* honlapja: http://uac.rdp.utoledo.edu/docs/comm-org/cohome.htm. *(A szerk.)*

a híres montgomeryi buszbojkott[15] megszervezésében, és végül megadta a lökést egy országos polgárjogi mozgalom létrejöttének.[16] Azért is jelentkezik a közösségszervezés sokkal inkább helyi jelenségként, mert célja hagyományosan a „helyhez kötött társadalmi mozgalom" felépítése – akár olyan kis területen, mint egyetlen szomszédság.[17] Ha a társadalmi mozgalmakat közösségszervező folyamatok eredményének tekintjük, ezzel feje tetejére állíthatjuk a társadalmi mozgalmak elemzését, és megmutathatjuk, hogy „a vezetőket gyakran azok a tömegek mozgósítják, amelyeknek aztán az élére állnak".[18]

Amellett, hogy a társadalmi mozgalmak kutatói nem foglalkoznak a közösségszervezéssel, nincs elegendő elemzés azzal kapcsolatban sem, hogy a társadalmi nem[19] körüli struktúrák és identitások milyen szerepet játszanak a társadalmi mozgalmakban. A társadalmi nem, mint a társadalmi mozgalmak egyik változója, csak a közelmúltban kapott több figyelmet.[20] A társadalmi mozgalmak szervezeti felépítése és szereplőik tevékenysége azonban nem gendersemleges. A társadalmi nemi struktúrák – amelyek maguk is társadalmi interakciók termékei – a társadalmi mozgalmak tevékenységén keresztül is létrejönnek és újratermelődnek.[21] A társadalmi mozgalmakon belül a nemek szerinti munkamegosztás egyenlőtlenségei a közösségi vezetői és a közösségszervezői tevékenység különböző értékeléséhez vezetnek. A New York-i lakásbérlők mozgalmában[22] a nők tevékenysége a lakók közötti szervezőmunkára

[15] MORRIS, Aldon: *The origins of the civil rights movement: Black communities organizing for change.* New York, Free Press, 1984.

[16] Az alabamai Montgomery városában 1955 decemberétől 12 hónapos, változatos taktikákat (jogi eljárásoktól a bojkotton át a polgári engedetlenségig) felvonultató kampánnyal a fekete polgárjogi mozgalom elérte első jelentős sikerét, a szegregált közösségi közlekedési rendszer megszüntetését. *(A szerk.)*

[17] STOECKER, Randy: The federated front-stage structure and localized social movements: A case study of the Cedar-Riverside neighborhood movement. *Social Science Quarterly,* vol. 74. (1993) No. 1. 169–184. p.

[18] ROBNETT, Belinda: African-American women in the civil rights movement, 1954–1965: Gender, leadership, and micromobilization. *American Journal of Sociology,* vol. 101. (May 1996) No. 6. 1664. p.

[19] A társadalmi nem (más néven gender) a nemi különbségek számos magyarázati típusa (biológiai, pszichológiai stb.) közül a társadalmi okok fontosságát jelzi. Tehát arra mutat rá, hogy a legtöbb nemi különbség kulturálisan beágyazott társadalmi interakciók terméke. *(A szerk.)*

[20] BARNETT, Bernice McNair: Invisible southern Black women leaders in the civil rights movement: The triple constraints of gender, race, and class. *Gender and Society,* vol. 7. (June 1993) No. 2. 162–182. p.; BARNETT, Bernice McNair: Black women's collectivist movement organizations: Their struggles during the „doldrums". In: FERREE, Myra Marx–MARTIN, Patricia Yancey (eds.): *Feminist organizations: Harvest of the new women's movement.* Philadelphia, Temple University Press, 1995; BOOKMAN, Ann–MORGEN, Sandra: *Women and the politics of empowerment.* Philadelphia, Temple University Press, 1988; CALDWELL, Agnes: We are not afraid: The influence of social reproduction on women's mobilization in Northeast Ireland. St. Louis, 1994; McADAM, Doug: Gender as a mediator of the activist experience: The case of Freedom Summer. *American Journal of Sociology,* vol. 97. (March 1992) No. 5. 1211–1240. p.; NAPLES, Nancy A.: *Community activism and feminist politics.* New York, Routledge, 1997; ROBNETT 1997; STOECKER 1992; TAYLOR, Verta: *Rock-a-by baby: Feminism, self-help, and postpartum depression.* New York, Routledge, 1996; WEKERLE, Gerda R.: Reframing urban sustainability: Women's movement organizing and the local state. In: KEIL, Roger–WEKERLE, Gerda R.–BELL, David V. J. (eds.): *Local places in the age of the global city.* Montreal, Black Rose Press, 1996; Wekerle 1996; WEST, Guida–BLUMBERG, Rhonda L.: *Women and social protest.* New York: Oxford University Press, 1990.

[21] WEST, Candace–ZIMMERMAN, Don H.: Doing gender. *Gender and Society,* vol. 1. (June 1987) No. 2. 125–151. p.

[22] A szakirodalom alapján kijelenthetjük, hogy már a 19. század végétől kibontakozott a lakásbérlők moz-

korlátozódott, a magasabb szintű tárgyalásokat pedig kizárólag férfiak folytatták.[23] A nemi szerepek a problémák meghatározását és a taktikai döntéseket is befolyásolják.[24] Az 1960-as években, a *Freedom Summer*[25] (a Szabadság Nyara) elnevezésű projektben a férfi szervezők aggódtak, hogy milyen következményekkel járhat, ha a fehér női tagok viszonyt létesítenek fekete déli férfiakkal. Ezenkívül, a projekt során férfiak foglalkoztak a kockázatosabb választói regisztrációs feladatokkal, a nők pedig kevésbé megbecsült munkát végeztek tanárként, adminisztrátorként vagy a közösségi központok munkatársaként.[26] A társadalmi mozgalmakban végzett munka ritmusa és időzítése szintén nem alkalmazkodik a találkozók és megmozdulások szervezésén túli élethez vagy a családi feladatok ellátásához.[27] Vagy ha igen, az eredmény az, hogy a nők részvétele a mozgalomban korlátozott lesz.

Lehetséges, hogy a közösségszervezéssel ugyanabból az okból kifolyólag nem foglalkozik senki, amiért a nők társadalmi mozgalmakban végzett munkájával sem. A nők munkája és a közösségszervezés egyaránt bizonyos mértékig láthatatlan munka.[28] Amit az emberek látnak, az a mutatós demonstráció, de hogy hány óra előkészület rejlik a kapcsolatépítésben és a résztvevők alapvető szükségleteinek kielégítésében, azt nem tudják. Valójában a közösségszervezés a társadalmi mozgalmak munkájának az a része, amely a leginkább alulról szerveződik, és amelyet gyakran nők végeznek.[29] Még ha olyan férfiak végzik is, mint Saul Alinsky, akkor is kevés figyelmet szentelnek neki. A társadalmi mozgalmak elemzése pedig – néhány kivételtől eltekintve[30] – alig állt elő olyan elméletekkel, amelyek segítségével egyáltalán felfigyelhetnénk erre az alulról szerveződő munkára, nem is beszélve a megértéséről.

galma New Yorkban. Az aktuális kontextustól függően különböző hangsúlyokkal, de a bérlők a megfelelően karbantartott és elérhető árú, ugyanakkor biztonságos lakhatásért küzdöttek. *(A szerk.)*

[23] LAWSON, Ronald–BARTON, Stephen E.: Sex roles in social movements: A case study of the tenant movement in New York City. In: WEST–BLUMBERG 1990.

[24] BRANDWEIN, Ruth A.: Toward the feminization of community and organizational practice. In: LAUFFER, A.–NEWMAN, E. (eds.): Community organization for the 1980s. *Social Development Issues*, vol. 5. (1981) No. 2–3. 180–193. p.

[25] A Szabadság Nyara (más néven Mississippi Nyár Projekt) 1964 nyarán zajlott több polgárjogi szervezet közös programjaként Mississippi államban. Mivel az Egyesült Államok legtöbb tagállamában szükséges egy előzetes regisztráció, mely főként a szegénységben élők számára nehezíti meg a legalapvetőbb politikai joguk gyakorlását, ezért ezen program célja a minél több afroamerikai állampolgár előzetes választási regisztrációjának és szavazásának elérése volt, de közben helyi közösségi központokat is létrehoztak, továbbá képzéseket és egyéb szolgáltatásokat is biztosítottak a kistelepüléseken élő fekete lakosoknak. *(A szerk.)*

[26] McADAM, Doug: Recruitment to high risk activism: The case of Freedom Summer. *American Journal of Sociology*, vol. 92. (July 1986) No. 1. 64–90. p., és McADAM 1992.

[27] STOECKER 1992.

[28] DANIELS, Arlene Kaplan: Invisible work. *Social Problems*, vol. 34. (Dec. 1987) No. 5. 403–415. p.

[29] KRAUSS, Celene: Challenging power: Toxic waste protests and the politicization of white, working-class women. In: NAPLES 1997; ROBNETT 1996, 1997.

[30] ROBNETT 1997; STOECKER 1992; TAYLOR, Verta: Social movement continuity: The women's movement in abeyance. *American Sociological Review*, vol. 54. (Oct. 1989) No. 5. 761–775. p.; TAYLOR 1996; TAYLOR, Verta–RUPP, Leila: Women's culture and lesbian feminist activism: A reconsideration of cultural feminism. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, vol. 19. (1993) No. 1. 32–61. p.; TAYLOR, Verta–WHITTIER, Nancy: Collective identity in social movement communities: Lesbian feminist mobilization. In: MORRIS, Aldon D.–MUELLER, Carol McClurg (eds.): *Frontiers in social movement theory.* New Haven, CT: Yale University Press, 1992.

Ebből következik, hogy a közösségszervezést befolyásoló nemi szerepek struktúrái és folyamatai szintén nem kaptak figyelmet. Payne, Barnett és Robnett[31] megkérdőjelezték a polgárjogi mozgalomról szóló azon beszámolókat, melyek figyelmen kívül hagyják a női aktivisták központi szerepét. Barnett kritikával él az olyan, társadalmi mozgalmakat vizsgáló kutatásokkal szemben, melyek „azt a téves képet közvetítik, hogy „minden nő fehér és minden fekete pedig férfi".[32] Barnett szót emel a társadalmi mozgalmak vezetésének szűk értelmezése ellen is, amely kiemeli a mozgalom szószólóit, ugyanakkor nem vesz tudomást azokról a gyakran női „közösségi vezetőkről", akik közösségszervezőként dolgoznak. Robnett[33] megmutatta, hogy a polgárjogi mozgalom „nemek szerinti szerveződése" nyomán létrejött egy fekete női közösségi vezetőkből álló alrendszer. Bár néhány szerző megvizsgálta és kritikusan elemezte az Alinsky-féle szervezési stílust,[34] vagy azt állította, hogy létezik egy speciális módja a nők szerveződésének,[35] eddig senki sem hasonlította össze ezeket a megközelítéseket.

A KÖZÖSSÉGSZERVEZÉSI MODELLEK ELEMZÉSE A NEMI SZEREPEK ALAPJÁN

Elemzésünk az amerikai kultúrában hagyományosan jelen lévő felosztással kezdődik, amely a világot nyilvános és privát szférára bontja. E felosztás szerint létezik egyrészt a „nyilvános" munka, amit többnyire férfiak végeznek a formális gazdaság és a kormányzás területén, másrészt pedig létezik egy „privát" munka, amit főként nők látnak el a közösségekben és otthon.[36] A magánszféráról alkotott fogalmunk azonban túlmutat a családon, és magában foglalja a szomszédságot vagy a kisebb helyi közösséget is. A 19. század derekán uralkodó „otthonkultusz" megpróbálta idealizálni és a családi magánszférára korlátozni a nők tevékenységét, biztonságos, meleg fészket

[31] PAYNE, Charles: Ella Baker and models of social change. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, vol. 14. (1989) No. 4. 885–899. p.; PAYNE, Charles: Men led, but women organized: Movement participation of women in the Mississippi delta. In: CRAWFORD, Vicki–ROUSE, Jacqueline–WOODS, Barbara (eds.): *Women in the civil rights movement.* Brooklyn, NY, Carlson, 1990; PAYNE, Charles: *I've got the light of freedom.* Berkeley, University of California Press, 1994; BARNETT 1993, 1995; ROBNETT 1996, 1997.

[32] BARNETT 1993. 165. p.

[33] ROBNETT 1996.

[34] LANCOURT, Joan I.: *Confront or concede: The Alinsky citizen-action organizations.* Lexington, MA: Lexington Books, 1979; SHERRARD, Thomas D.–MURRAY, Richard C.: The church and neighborhood community organization. *Social Work*, vol. 10. (July 1965) No. 3–14. p.; STEIN, Arlene: Between organization and movement. ACORN and the Alinsky model of community organizing. *Berkeley Journal of Sociology*, vol. 31. (1986) 93–115. p.

[35] Education Center for Community Organizing (ECCO): *Women on the advance: Highlights of a national conference on women and organizing.* Stony Point, NY: ECCO, 1989; HAYWOODE, Terry L.: Working class feminism: Creating a politics of community, connection, and concern. The City University of New York, New York, 1991; OPPENHEIM, Lisa: Women's ways of organizing. *Labor Research Review*, vol. 1. (1991) No. 18. 45–59. p.; WEIL 1986.

[36] TILLY, Louise A.–SCOTT, Joan W.: *Women, work, and family.* New York: Hold, Rinehart and Winston, 1978.

alakítva ki számukra egy kegyetlen világban, és „megvédve" őket a gyakran brutális versengés jellemezte közszféra ártalmaitól.[37] Ám a pusztán munkaerőnek tekintett afroamerikai, latin- és ázsiai-amerikai nőket hagyományosan kirekesztették abból az uralkodó ideálból, amely a családra védett, privát közegként tekintett.[38] A színes bőrű és alacsony jövedelmű nők válaszul kiterjesztették az anyaság és a magánszféra határait saját otthonukon kívülre, hiszen a túlélésért küzdő közösségekben tágabb családi körben nevelték és gondozták a gyerekeket.[39] A fekete nők anyaságfelfogásában például központi helyet foglalnak el a vér szerinti és az ún. „pótanyák" nőközpontú hálózatai, amelyben ez utóbbiak „olyan nők, akik a vér szerinti anyáknak anyai feladatok ellátásával segítenek".[40] A közösségi „pótanyák" élménye „a gondoskodás és a személyes felelősség egy általánosabb érvényű etikáját hívja életre az afroamerikai nők körében, akik sokszor felelősnek érzik magukat a fekete közösség minden gyermekéért".[41] Ez egyben fontos alapot teremt a fekete nők politikai aktivizmusához. Manapság a férfiak nem aktívak a tágabb magánszférában, ahogyan nem aktívak a középosztálybeli családokban sem. Ezzel szükségessé és egyben lehetővé teszik, hogy a nők alakítsák a család és a közösség magánszféráját.[42] Még fontosabb, hogy a nők ebben a tágabb magánszférában támogatják egymást a társadalmi újratermelésből fakadó szükségleteik teljesítésében. Mindez több lehetőséget biztosít számukra a közös cselekvés tekintetében, mint amilyennel a középosztálybeli nők rendelkeznek a családi magánszférában elszigetelten végzett munkájuk során.

A nyilvános és a magánszféra mindig is hatott egymásra (például a nők fizetetlen háztartási munkájának gazdasági hatásán, vagy a gazdaságpolitika változásainak a család életminőségére gyakorolt hatásán keresztül), de mindkettő különböző logika és kultúra mentén szerveződött. A szférák elkülönítése fontos különbségekhez vezetett a férfiak és a nők között, és két különböző közösségszervező stílust alakított ki. A közösségszervezés rendszerint a szomszédság tágabb magánszférájában kezdődik. Ám mivel a szomszédság nem olyan elszigetelt, mint a család, és hálózatai nemcsak elsődleges, hanem másodlagos kapcsolatokat is magukban foglalnak, a közszféra tereként is funkcionálhat. Különösképpen igaz lehet ez olyan férfiak esetében, akik ezekben a szomszédságokban a szférák elkülönítése miatt arra vannak kényszerítve, hogy a közszféra szereplőiként tekintsenek magukra. Ebből az következik, hogy két megközelítése létezik a közösségszervezésnek: a közszférának és a magánszférának megfelelő elképzelés. Ez a két megközelítés a férfiak és a nők közösségi tapasztalatai

[37] COTT, Nancy F.: *The bonds of womanhood: „Woman's sphere" in New England 1780–1835.* New Haven, CT: Yale University Press, 1977.
[38] GLENN, Evelyn Nakano–CHANG, Grace–FORCEY, Linda Rennie: *Mothering: Ideology, experience, and agency.* New York, Routledge, 1994.
[39] COLLINS, Patricia Hill: *Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment.* New York, Routledge, 1991; STACK, Carol: *All our kin: Strategies for survival in a Black community.* New York: Harper and Row, 1974.
[40] COLLINS 1991. 119. p.
[41] COLLINS 1991. 129. p.
[42] STACK 1974.

közötti különbségeket tükrözi. A közszférának megfelelő megközelítést szerintünk legjobban a Saul Alinsky nevéhez fűződő közösségszervező modell példázza. A magánszférának megfelelő megközelítést legjobban megtestesítő közösségszervező modellt pedig sokféle nő alakította ki.

Az Alinsky-modell „közösségszervezéssel" indul – a hatalommal rendelkezők és a hatalom nélküliek közötti nyilvános küzdelmekkel. A nőközpontú modell „szerveződő közösséggel" indul – kapcsolatok építésével a tágabb magánszférában, és ezeken a kapcsolatokon keresztül az egyes emberek képessé tételével.

Az Alinsky-modell alapja az elkülönült köz- és magánszféra. Azt az álláspontját, mely szerint a közösségszervezés nem családos embereknek való, Alinsky saját házastársi konfliktusaival, a tanítványaival szemben támasztott elvárásokkal és saját szegénységével is alátámasztotta. Ha bármi, hát leginkább az volt a magánszféra fő feladata, hogy támogatást nyújtson a szervező nyilvános munkájához.[43] Szintén a közszféra előtérbe helyezését támasztja alá az, ahogyan munkája során a fontos ügyeket kiválasztotta. Bár a problémák a magánszférában kezdődtek, fontos volt megértetni a közösséggel, hogyan függnek össze ezek a problémák a közösség határain túlnyúló nagyobb problémákkal. Így a problémákat nem lehetett a közösségen belül megoldani, csakis azáltal, ha a közösség jobban képviseltette magát a közszférában.[44] Ezzel nem azt állítjuk, hogy Alinsky figyelmen kívül hagyta volna a magánszférát érintő ügyeket. Első sikeres szervezési kísérletének eredményeképpen Chicago „Back of the Yards"[45] negyedében éppen egy csecsemőorvosi rendelő, egy hitelszövetkezet és egy melegebéd-program jött létre.[46] Ezek a programok azonban a közszférának megfelelő stratégiai tervezés eredményeképpen valósultak meg, nem pedig magánjellegű kapcsolatok révén. A melegebéd-program kialakítása és fenntartása során Alinsky nyomást gyakorolt a *Back of the Yards Neighborhood Council*ra (Back of the Yards Szomszédsági Tanács, BYNC), hogy a szervezet megértse az összefüggést a helyi és az országos melegebéd-program között. Azt is meg akarta értetni, hogy „nem elég a saját melegebéd-projektjükért harcolniuk; az Egyesült Államok minden szegletében, minden melegebéd-projektért harcolniuk kell".[47]

A nőközpontú közösségszervező modell története messzire nyúlik vissza az időben, de csak a közelmúltban kezdtek el figyelmet szentelni neki.[48] Noha a nőközpontú

[43] ALINSKY 1971.
[44] REITZES, Donald C.–REITZES, Dietrich C.: *The Alinsky legacy: Alive and kicking.* Greenwich, CT: JAI, 1987. 27–28. p.
[45] A Chicago városában, Illinois államban található *Back of the Yards* (a Gyártelep Hátulja) szomszédság az óriási Union Stock Yards mészárszékről kapta a nevét. Alinsky munkája idején főként a gyár kelet-európai dolgozói és családjaik lakták meglehetősen szegényes körülmények között, azonban szervezetükön keresztül, az Alinsky által kezdeményezett *Back of the Yards Neighborhood Council*on (Back of the Yards Szomszédsági Tanács) keresztül azonosultak a negyed nevével, így vált széles körben ismertté. A magyar szakirodalomban is a szomszédság amerikai neve terjedt el. A szervezettel kapcsolatban lásd a kötetben szereplő Saul D. Alinsky: *A hatalom folyamata* című szöveget. *(A szerk.)*
[46] FINKS, P. David: *The radical vision of Saul Alinsky.* New York, Paulist Press, 1984.
[47] ALINSKY 1969. 168. p.
[48] ACKELSBERG, Martha: Communities, resistance, and women's activism: Some implications for a de-

modellben a közösségszervezési erőfeszítések gyökere a magánszférában kialakuló ügyekben és kapcsolatokban rejlik, a szervezési folyamat rámutat a nyilvános és a privát szétválasztásának problematikájára, mivel részét képezik többek között „olyan tevékenységek, melyek egyik kategóriába sem illeszkednek tökéletesen".[49] A nőközpontú szervezés túllép „az otthon határain, és magában foglalja a szomszédságot". Ahogyan tevékenysége még tovább terjed, végül megpróbálja „elmosni a közélet és a magánélet, az otthon és a civil társadalom közötti határvonalat" is.[50] A nőközpontú közösségszervezéshez sokszor arra is szükség van, hogy áthidalják a közösség szükségletei és erőforrásai közötti szakadékot, és ezért mozgósítaniuk kell az embereket a szükséges állami források megszerzése és/vagy az intézményi szintű változás érdekében.[51] Az afroamerikai nők számára, akik egyre romló állapotú belvárosi negyedekben nevelik gyermekeiket, „a jó anyaság" a jobb iskolákért, a jobb lakáskörülményekért vagy a jobb közbiztonságért folytatott harcot is jelentheti,[52] és egyben rávilágít a szférák közötti kapcsolódások jelentőségére.[53] Az effajta szerveződésben a hangsúly a közösségépítésen, a kollektivizmuson, a törődésen, a kölcsönös tiszteleten és a résztvevők saját átalakulásán van.[54]

Fontos megjegyezni, hogy ezeket a modelleket a jobb megértés kedvéért ideális formájukban vizsgáljuk, de tisztában vagyunk vele, hogy a való életben nem egymást kölcsönösen kizárva jelennek meg. Hiszen tény például, hogy Alinsky számos szerveződése nem vállalt részvételt nyilvános konfliktusban,[55] és Alinsky egyes követői is, mint Fred Ross[56], César Chávez[57] és Ed Chambers,[58] egyre inkább a magánszféra

mocratic policy. In: BOOKMAN, Ann–MORGEN, Sandra (eds.): *Women and the politics of empowerment.* Philadelphia, Temple University Press, 1988; BARNETT 1995; ECCO 1989; GUTIERREZ, Lorraine M.–LEWIS, Edith A.: A feminist perspective on organizing with women of color. In: Rivera, Felix G.–Erlich, John I. (eds.): *Community organizing in a diverse society.* Boston, Allyn and Bacon, 1992; HAYWOODE 1991; NAPLES 1997; WEIL 1986; WEST–BLUMBERG 1990.

[49] TIANO, Susan: The public-private dichotomy: Theoretical perspectives on women in development. *Social Science Journal,* vol. 21. (1984) No. 4. 21. p.

[50] HAYWOODE 1991. 175. p.

[51] COLLINS 1991; PARDO, Mary: Creating community: Mexican American women in eastside Los Angeles. In: NAPLES 1997.

[52] NAPLES, Nancy A.: Activist mothering: Cross-generational continuity in the community work of women from low-income urban neighborhoods. *Gender and Society,* vol. 6. (Sept. 1992) No. 3. 441–463. p.

[53] ACKELSBERG 1988.

[54] BARNETT 1995.

[55] BAILEY, Robert Jr.: *Radicals in urban politics: The Alinsky approach.* Chicago, University of Chicago Press, 1972; LANCOURT 1979.

[56] Fred Ross (1910–1992) egyesült államokbeli közösségszervező. 1949-ben alapította meg a *Community Service Organizationt* (Közösségi Szolgálat Szervezet), amely mexikói származású amerikaiakat szervezett meg. Több, később híressé vált közösségi vezető, mint pl. César Chávez vagy Dolores Huerta is az ő képzéseit használva vált sikeres vezetővé. *(A szerk.)*

[57] César Chávez (1927–1993) egyesült államokbeli mezőgazdasági munkás, szakszervezeti vezető és emberi jogi aktivista. Dolores Huertával közösen alapította meg a *National Farm Workers Associationt* (Nemzeti Mezőgazdasági Dolgozók Szövetsége), mely később új nevet vett fel, a *United Farm Workerst* (Egyesült Mezőgazdasági Dolgozók). Tevékenységével kapcsolatban lásd még a kötetben található Marshall Ganz: *Közösségszervezés* című tanulmányát. *(A szerk.)*

[58] Edward Thomas Chambers (1930–2015) volt az Iparvidékek Alapítvány ügyvezetője 1972–2009 között. *(A szerk.)*

ügyeire, a családra és a közösségi kapcsolatépítésre helyezték a hangsúlyt.[59] Mivel szeretnénk megérteni, hogyan hatnak a nemi szerepek a két modellre, inkább a hagyományosabb Alinsky-féle szervezési stílusra összpontosítunk, nem pedig az *Industrial Areas Foundation*[60] (Iparvidékek Alapítvány, IAF) és hasonló csoportok újabb változataira. Ugyanígy, a nőközpontú modellt mind ez idáig nem írták le modellként, így művelői, akik közül sokan az Alinsky-féle szervezési stílust tanulták, rendkívül sokfélék. Az Alinsky-féle és a nőközpontú modell mégis két jól megkülönböztethető válfaja a közösségszervezésnek.

Ebben a cikkben azt vizsgáljuk, hogyan jelennek meg a társadalmi nemi struktúrák és identitások a közösségszervezésben. Miután megvitattuk a cikk módszertani megközelítését, megvizsgáljuk mindkét hagyomány történelmi gyökereit és néhány alapvető jellegzetességét. Ezt követően utánajárunk a két megközelítés közötti néhány kulcsfontosságú különbségnek, és végül megvitatjuk mindkét modell hatását, illetve a további kutatást és gyakorlatot igénylő kérdéseket.

MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉS

Kutatásunkhoz az Egyesült Államok öt évtizedének történelmi példáit elemeztük másodlagos források alapján, illetve saját, az Alinsky-féle és a nőközpontú modellt összehasonlító közösségi alapú kutatásunkat használtuk fel. A két modellt mindketten a közösségszervezés területén végzett évtizedes tapasztalataink leszűrése révén dolgoztuk fel. Elsődleges adataink négy intenzív esettanulmányból származnak. Két tanulmányt az első szerző készített: az egyik egy tizenéves anyák megerősítését célzó[61] projektről,[62] a másik pedig egy chicagói szociális bérlakástömbben végzett női aktivista munkáról szól.[63] Két tanulmányt a másik szerző készített: az egyiket egy minneapolisi közösségszervező és közösségfejlesztő kampányról,[64] a másikat pedig

[59] Industrial Areas Foundation (IAF): *Organizing for family and congregation.* Franklin Square, NY: Industrial Areas Foundation, 1978; REITZES–REITZES 1987b.

[60] A szervezetet Saul Alinsky, a közösségszervezés egyik ikonikus alakja alapította Bernard James Sheil római katolikus püspökkel és Marshall Field III üzletemberrel közösen 1940-ben. A szervezet terepen dolgozó különböző vallási gyülekezeteket és civil szervezeteket segít koalíciós törekvéseikben, hogy a közösségi vezetőket erősítve összetartóbb helyi közösségek jöjjenek létre, melyek fel tudnak lépni az általuk érzékelt társadalmi problémák megoldása érdekében. Ezzel kapcsolatban lásd a kötetben szereplő Larry B. McNeil: *A közösségszervezés „finom" oldala* című szöveget. *(A szerk.)*

[61] Az eredetiben „empowerment", amely szó szerint felhatalmazást, hatalommal felruházást jelent, azonban a leggyakrabban „képessé tétel" formában fordítják. *(A szerk.)*

[62] STALL, Susan: *Women in organizing project evaluation.* [1993]

[63] FELDMAN, Roberta M.–STALL, Susan: The politics of space appropriation: A case study of women's struggles for homeplace in Chicago public housing. In: ALTMAN, Irwin–CHURCHMAN, Arza (eds.): *Human Behavior and Environment Series 13. Women and the Environment.* New York, Plenum, 1994. 167–199. p.; FELDMAN, Roberta M.–STALL, Susan–WRIGHT, Patricia A.: The community needs to be built by us: Women organizing in public housing. In: NAPLES 1997.

[64] STOECKER, Randy: *Defending community: The struggle for alternative redevelopment in Cedar-Riverside.* Philadelphia, Temple University Press, 1994.

egy hagyományos Alinsky-stílusú közösségszervezésről Toledóban.[65] Kiválasztottunk több másodlagos adattal szolgáló esetet is, hogy a meglévő irodalom áttekintése és saját ismereteink alapján illusztráljuk a modellek gyakoriságát. Azért ezeket a példákat választottuk, mert a két modell legjellegzetesebb tulajdonságait mutatják be.

Nem az a célunk, hogy szisztematikusan ellenőrizzük bizonyos elméletek helyességét, vagy értékeljük a modelleket. Inkább heurisztikus megközelítéssel szeretnénk kidolgozni ezeket a modelleket, és elkezdjük feltárni azokat a lehetséges dimenziókat, melyeken keresztül össze lehet őket hasonlítani. Következésképpen, Skocpol és Somers módszerét alkalmazva[66] „ideáltípusokat" alkotunk, melyek alkalmasak rá, hogy megmutassák mindkét modell sajátos belső logikáját. Az esetek áttekintése során azt tapasztaltuk, hogy még mindig vannak viszonylag letisztultan csak Alinsky-féle vagy csak nőközpontú szerveződések, és létezik rengeteg vegyes modell is. A vegyes modelleket azonban nagyon nehéz megérteni anélkül, hogy ne ismernénk meg előbb az ideáltipikus modellek belső logikáját. Ha ebben a tanulmányban a két modell különbözőségét vesszük alapul, további kutatások még pontosabban össze tudják hasonlítani őket és különböző kombinációik következményeit.

A SZERVEZÉSI MODELLEK HÁTTERE

Az Alinsky-modell

Maga a *közösségszervezés* kifejezés elválaszthatatlanul összefonódik a néhai Saul Alinsky nevével, akinek közösségszervezői pályafutása az 1930-as évek végén kezdődött. A *University of Chicago* (Chicagói Egyetem) hallgatójaként állást vállalt egy fiatalkorú bűnözéssel kapcsolatos programban Chicago „Back of the Yards" nevű szomszédságában, egy szegény lengyelek, litvánok és szlovákok lakta nyomornegyedben a chicagói húsfeldolgozó telep tövében. Érkezésekor a *Congress of Industrial Organizations* (Ipari Szervezetek Kongresszusa, CIO)[67] nevű szakszervezet tömörítette a húsfeldolgozó üzem ott élő dolgozóit. Alinsky a CIO által alkalmazott szervezési modellt a munkahelyi ügyeken túl más ügyekre is kiterjesztette, és a helyi, túlnyomórészt férfiakból álló szomszédsági csoportokból, nemzetiségi

[65] STOECKER, Randy: *Community organizing and community development: The life and times of the East Toledo community organization* [1991]; STOECKER, Randy: Community, movement, organization: The problem of identity convergence in collective action. *Sociological Quarterly,* vol. 36. (1995) No. 1. 111–130. p.

[66] Lásd SKOCPOL, Theda–SOMERS, Margaret: The Uses of Comparative History in Macrosocial Inquiry. Comparative Studies. *Society and History.* vol. 22. (April 1980) No. 2. 174–197. p. Az ideáltípusok fogalma Max Weber iskolateremtő fontosságú szociológus nevéhez fűződik. Ezek olyan elképzelt fogalmakra utalnak, melyek tisztán megragadják egy bizonyos objektum fő jellegzetességeit, ezzel segítve a valóságban sokkal nehezebben megfigyelhető mintázatok értékelését. *(A szerk.)*

[67] Az 1935-ben alapított *Congress of Industrial Organizations* (Ipari Szervezetek Kongresszusa, eredeti nevén *Committee of Industrial Organizations,* azaz Ipari Szervezetek Bizottsága) egy szakszervezeti szövetség, mely a kezdeti versengés után 1955-ben újraegyesült az *American Federation of Labor* (Amerikai Munkásszövetség) nevű szervezettel, ezzel létrehozva az ország legnagyobb szakszervezeti szövetségét. *(A szerk.)*

klubokból, szakszervezeti csoportokból, tekeklubokból és egy amerikai légiós helyőrségből megszervezte a Back of the Yards Szomszédsági Tanácsot. A BYNC sikeres működése – amelynek során kiterjedtebb városi szolgáltatásokat harcolt ki, és egyben nagyobb hatalomra is szert tett – elindította Alinskyt azon a hosszú úton, melynek során országszerte szervezett meg szegény városi közösségeket.[68] Alinskynak nem nagyon volt türelme a közösségszervezésnek ahhoz a változatához, amelyet leginkább női szociális munkások űztek. Így nyilatkozott erről: „Azért szerveződnek, hogy megszabaduljanak a négylábú patkányoktól, és ott meg is állnak. Mi azért szerveződünk, hogy megszabaduljunk a négylábú patkányoktól, hogy aztán továbbléphessünk, és megszabadulhassunk a kétlábú patkányoktól is."[69] Alinsky azt is állította, hogy a közösségszervezői munkának minden másnál fontosabbnak kell lennie, még a családnál is, és annak érdekében, hogy ezt érvényesítse, a tanítványait akár egész éjjel ott tartotta egy-egy megbeszélésen.[70] Bár nyilvánosan nem próbálta lebeszélni a nőket arról, hogy közösségszervező munkát vállaljanak,[71] a nemi alapú munkamegosztás és a munka során támasztott követelmények sokkal inkább a férfiak közösségszervezővé válását könnyítették meg, különösen ha volt a háttérben egy feleség vagy más nő, aki ellátta őket és a gyermekeket.[72] Alinsky azért is volt szkeptikus azzal kapcsolatban, hogy nők is el tudnák-e végezni ezt a fajta közösségszervezői munkát, mert attól tartott, hogy túl törékenyek.[73] Heather Booth, a későbbi *Midwest Academy* (Közép-nyugati Akadémia)[74] és a *Citizen Action* (Állampolgári Akció)[75] nevű szervezetek egyik alapítója azért hagyta ott Alinsky Iparvidékek Alapítvány Közösségi Akcióprogramját, mert úgy gondolta, hogy az IAF nem érzékeny a nőket érintő ügyekre, és a nőket nem részesíti megfelelő képzésben.[76]

Alinsky megközelítése közösségszervezők egész nemzedékére volt hatással, és országszerte olyan erős szervezeteket és látható győzelmeket eredményezett, mint például a Back of the Yards és a TWO Chicagóban, a SECO Baltimore-ban, a FIGHT Rochesterben, a MACO Detroitban, az ACORN Little Rockban, az ETCO Toledó-

[68] FINKS, P. David: *The radical vision of Saul Alinsky.* New York, Paulist Press, 1984; REITZES–REITZES 1987b.

[69] ALINSKY 1971. 68. p.

[70] REITZES–REITZES 1987b. 10. p.

[71] ALINSKY 1971.

[72] ACKER, Joan: Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society,* vol. 4. (March 1990) No. 2. 139–158. p.

[73] Alinsky, ahogyan Fred Ross is, a közösségszervezést támogató népoktató (*popular education*) kurzusok szervezését segítette Kaliforniában. Ezekből a kurzusokból emelkedett ki az első, Alinsky által alkalmazott női közösségszervező, valamint alakult ki az első olyan közösségszervezési kezdeményezés, amely kifejezetten nőket célzott. Lásd erről: FINKS 1984. 68–71. p.

[74] A *Midwest Academy* egy képző- és mentorszervezet Chicago városában, Illinois államban, amely közösségszervezőket, közösségi vezetőket és szervezeteiket képzi a hatékony szervezés és szervezetépítés érdekében. *(A szerk.)*

[75] A *Citizen Actiont* (Állampolgári Akció) 1980-ban alapították egy országos közpolitikai nyomásgyakorló és lobbiszervezetként, és a '90-es évek végéig tartó története csúcsán 2 millió tagja volt. *(A szerk.)*

[76] REITZES–REITZES 1987b.

ban és a COPS San Antonióban.[77] Ezek a szervezetek esetenként egész közösségeket mentettek meg a pusztulástól, és olyan befolyásos vezetőket termeltek ki, akik azután az amerikai közéletet is megváltoztatták.

A nőközpontú modell

Az Alinsky-modelltől eltérően a közösségszervezés nőközpontú modelljét nem lehet egyetlen személyhez vagy mozgalomhoz kötni. Két fő forrásra vezethetjük vissza.

Először is, ahogyan Bell Hooks[78] leírja, az afroamerikaiak számára az „otthon" hagyományosan az a hely, ahol nevén nevezhetik a felettük gyakorolt uralmat és létrejön az ellenállás. Hooks szerint:

A történelem során az afroamerikaiak mindig úgy hitték, hogy egy otthon felépítésének – legyen az az otthon bármilyen törékeny és jelentéktelen is, akár egy rabszolgakunyhó, akár egy faház – radikális politikai dimenziója van... Az otthonteremtés egy biztonságos hely létrehozásáról szólt, ahol a feketék egymást erősítik, és begyógyítják a rasszista uralom ejtette sebek nagy részét.[79]

Később, a 19. század végén és a 20. század elején a *Black Women's Clubs*[80] (Fekete Női Klubok) keretei között részt vevő afroamerikai nők bölcsődéket, árvaházakat és gondozóintézeteket szerveztek. Mások, például Ida B. Wells, a lincselés és a nemi erőszak ügyében szerveztek kampányokat.[81] Miközben a fekete nők egyéni és csoportos akciókon keresztül létrehozzák „a fekete női befolyás szféráit az elnyomás létező struktúráiban", gyakran tapasztalják, hogy ezzel párhuzamosan az intézményi szintű változáson is dolgozniuk kell.[82]

A mai nőközpontú közösségszervező kezdeményezések másik forrása a fehér amerikai nők 19. és 20. századi „városi háztartásvezetési" tevékenysége[83] volt.

Aztán közösségi szellemű nők, hogy megpróbálják legyőzni a közéletben való részvételükkel kapcsolatos rosszallást... elmagyarázták, hogy ők csak az otthonukat és a családjukat védelmezték azzal, hogy tevékenységüket az otthonukból a közélet színtereire terjesztették ki. A nők jogot formáltak arra, hogy a szomszédság oltalmazói legyenek ugyanúgy, ahogy addig elismerten a család oltalmazói voltak.[84]

Azóta a nők számtalan önkéntes és jótékony egyesületet hoztak létre, hogy konkrét reformokért kampányoljanak a lakóhelyeken, és átfogóbb reformokért a városi közszolgáltatásokban, az oktatásban, a munkahelyeken, a lakhatásban, az egészségügyben és a gyermekjog területén.[85] Talán a leghíresebb ilyen tevékenység az ún. settlement-házak mozgalma[86] volt, melyet túlnyomórészt olyan felsőfokú végzettségű, fehér, középosztálybeli nők indítottak el, akik abban a szomszédságban akartak lakni, ahol dolgoztak.[87] A legismertebb settlement-szervező Jane Addams volt, aki 1889-ben Ellen Gates Starral együtt megalapította a Hull-House-t, Chicago nyugati részében. Parkokat, játszótereket és közösségi szolgáltatásokat alakítottak ki, és az egész negyedre vonatkozó rendezési terveket is készítettek. Ezenkívül részt vettek a nőkről és gyermekekről szóló munkaügyi törvényeket, valamint a bűnelkövetők gondozását és a nők szavazati jogát szorgalmazó reformmozgalmakban is. A közösségszervezők azonban gyakran inkább jótékonykodókat láttak bennük, semmint olyanokat, akik szembeszállnának az uralkodó társadalmi renddel.[88] A szociális munkások pedig azt gondolták, a settlement-házak szervezői felrúgják az egyéni esetkezelés módszerét, amely a társadalmi reformmal és a közösségfejlesztéssel[89] szemben az egyéni kezelésre fekteti a hangsúlyt.[90]

A nőközpontú modell sikertörténetei is különböznek az Alinsky-modellétől. A női aktivizmus a korai settlement-mozgalomban, a polgárjogi mozgalomban és az 1970-es évek nőmozgalmának radikális irányzatához tartozó szemléletformáló csoportokban lehetővé tette a nők számára, hogy olyan módon szálljanak szembe a magánélet és a közélet rendjével, ami örökre megváltoztatta a kapcsolataikat, a háztartási munkát, a gyermeknevelési gyakorlatokat és a karrierlehetőségeket.[91] Ezek a hatások

[77] A *The Woodlawn Organization* (Woodlawni Szervezet, TWO); a *South East Community Organization* (a Dél-keleti Közösségi Szervezet, SEO); a *Freedom, Independence, God, Honor, Today* (Szabadság, Függetlenség, Isten, Becsület, Ma, FIGHT); a *Michigan Avenue Community Organization* (Michigan Sugárúti Közösségi Szervezet, MACO); az *Association of Community Organizations for Reform Now* (Közösségi Szervezetek Szövetsége az Azonnali Reformért, ACORN); az *East Toledo Community Organization* (Kelet-toledói Közösségi Szervezet, ETCO); és a *Communities Organized for Public Service* (Közszolgáltatásokért Szerveződő Közösségek, COPS) Saul Alinsky és az Iparvidékek Alapítvány munkája nyomán létrejött közösségi szervezetek, melyekben vallási, civil és esetenként forprofit üzleti partnerek működnek együtt. *(A szerk.)*

[78] Gloria Jean Watkins, a feminista író és aktivista írói neve. *(A szerk.)*

[79] HOOKS, Bell: *Yearning: Race, gender, and cultural politics.* Boston, South End, 1990. 42. p.

[80] A 19. század végén országszerte szerveződő Fekete Női Klubok egyszerre küzdöttek a fekete nőkkel szembeni faji alapú és társadalmi nemi elnyomás ellen. *(A szerk.)*

[81] DUSTER, Alfreda: *The autobiography of Ida B. Wells.* Chicago, University of Chicago Press, 1970; GIDDINGS, Paula: *Where and when I enter: The impact of Black women on race and sex in America.* New York, William Morrow, 1984; GUTIERREZ–LEWIS 1992.

[82] GILKES, Cheryl Townsend: Building in many places: Multiple commitments and ideologies in Black women's community work. In: BOOKMAN–MORGEN 1991. 141. p.

[83] Az eredetiben „municipal housekeeping". Ez a fogalom jelzi a jómódú és képzett nők számára létrejött, a közélet bizonyos területeire történő belépési lehetőség indoklását. *(A szerk.)*

[84] HAYWOODE 1991. 180. p.

[85] BERG, Barbara J.: *The remembered gate: Origins of American feminism: The women and the city 1800–1860.* New York, Oxford University Press, 1978; HAYWOODE 1991; TAX, Meredith: *The rising of the women: Feminist solidarity and class conflicts, 1880-1917.* New York, Monthly Review Press, 1980.

[86] A szakszó az angol formájában honosodott meg a hazai szakirodalomban. Az első magyarországi settlement-tevékenység a Hilscher Rezső nevéhez kapcsolódó Főiskolai Szociális Telep volt 1912-ben. *(A szerk.)*

[87] BRYAN, Mary Lunn McCree–DAVIS, Allen F.: *100 years at Hull-House.* Bloomington, Indiana University Press, 1990. 5. p.

[88] BRANDWEIN 1981; BRANDWEIN, Ruth A.: Women and community organization. In: BURDEN, Dianne S.–GOTTLIEB, Naomi (eds.): *The woman client.* New York, Tavistock, 1987; FINKS 1984. 96–97. p.

[89] A közösségfejlesztés során egy fejlesztő szakember segítségével egy közösség megtanulja felismerni saját közösségi céljait, majd ezek elérése érdekében együttműködés kialakítása során mobilizálni a belső rejtett erőforrásait. A közösségszervezéshez hasonlóan itt is a sikeres és fenntartható működésű szervezetépítés a szakember célja, azonban itt a hangsúly a közösség saját erőforrásainak felhasználásán és a hatalmi helyzetben lévőkkel való ez irányú együttműködésen van. *(A szerk.)*

[90] SPECHT, Harry–COURTNEY, Mark E.: *Unfaithful angels: How social work has abandoned its mission.* New York: Free Press, 1994.

[91] A korabeli nőmozgalom működéséről lásd a kötetben Jo Freeman: A strukturálatlanság zsarnoksága című írását. *(A szerk.)*

a nők egészségügyi ellátásában és saját testük ismeretében, a randevúzás és a párkapcsolatok kulturális gyakorlatában, illetve a munka és a család viszonyában máig érezhetők a társadalomban. Az, hogy ezeket a sikereket nem dokumentálták jobban, annak köszönhető, hogy a magánszférában folytatott küzdelmeket nem küzdelemként határozták meg, és nem is tartották őket fontosnak. Ma a színes bőrű és alacsony jövedelmű, illetve munkásosztálybeli nők számos tiltakozó kezdeményezést és szervezetet indítanak és tartanak fenn, hogy megváltoztassák a családjukat vagy közösségüket veszélyeztető életkörülményeket és politikai irányelveket.[92] E kezdeményezések többek között a bérlők jogai, , a megfizethető lakhatás, a jóléti szolgáltatásokhoz fűződő jogok és a környezetvédelem ügye körül szerveződnek.[93]

A MODELLEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Az emberi természet és a konfliktusok

Az Alinsky-modell és a nőközpontú modell kiindulópontja nem ugyanaz: az elsőé az agresszív közéleti küzdelmek kegyetlen világa, a másodiké a magánszféra személyes és a közösségi fejlődés által létrehozott kapcsolatokra alapuló világa. Ebből következően a két modell nagyon eltérően tekint az emberi természetre és a konfliktusokra is.

Az Alinsky-modell minden tétele közül az önérdek feltételezésének van a legerősebb hatása,[94] amit nagyban befolyásol az, hogy ebben a modellben a közszféra központi szerepet játszik. Alinsky szerint a modern társadalom az önérdekük által vezérelt, a közszférában tevékenykedő egyének közötti kompromisszum eredménye. Ez elfogadható, ha figyelembe vesszük, hogy a közszféra úgy lett kialakítva, hogy a férfiak közötti versengést erősítse, amivel elkülönülést és a konfliktusok lehetőségének örökös jelenlétét kényszeríti a versenytársakra.[95] Ezen túl, ahogy Nancy Chodorow[96] (1978) is bemutatta, a fiatal fiúk azt tanulják meg, hogy elkülönítsék magukat a

[92] BOOKMAN–MORGEN 1991; GARLAND, Anne White: *Women activists: Challenging the abuse of power.* New York, The Feminist Press, 1988; GUTIERREZ–LEWIS 1992; HAYWOODE 1991; McCOURT, Kathleen: *Working class women and grassroots politics.* Bloomington, Indiana University Press, 1977; NAPLES 1997; RABRENOVIC, Gordana: Woman and collective action in urban neighborhoods. In: GARBER, Judith A.–TURNER, Robyne S. (eds.): *Gender in urban research.* Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

[93] LEAVITT, Jacqueline–SAEGERT, Susan: *From abandonment to hope: Community-households in Harlem.* New York, Columbia University Press, 1990; FELDMAN–STALL 1994; NAPLES, Nancy A.: Contradictions in the gender subtext of the War on Poverty: The community work and resistance of women from low income communities. *Social Problems,* vol. 38. (Aug. 1991) No. 3. 316–332. p.; KRAUSS 1997.

[94] BECKWITH, Dave: *Introduction to organizing.* Toledo, OH: University of Toledo, Urban Affairs Center, é. n.

[95] BRITTAN, Arthur: *Masculinity and power.* New York, Basil Blackwell, 1989; ILLICH, I.: *Gender.* New York, Pantheon, 1982; SHERROD, D.: The bonds of men: Problems and possibilities in close male relationships. In: BROD, Harry (ed.): *The making of masculinities: The new men's studies.* Winchester, MA: Allen and Unwin, 1987.

[96] CHODOROW, Nancy: *The reproduction of mothering.* Berkeley, University of California Press, 1978.

többiektől, a lányok pedig azt, hogy kapcsolatot létesítsenek másokkal. Mindez pedig olyan elkülönült szférákat feltételez, ahol a gyermeknevelés kizárólag az anya feladata. Amikor ezt a két perspektívát összevetjük, látszik, hogy az önérdek hogyan kapcsolódik össze a közszférával, és milyen módon szocializálja a többnyire férfi résztvevőket.

Abból a nézőpontból nézve, mely a közszféra jelentőségét hangsúlyozza, az emberek megszervezéséhez arra van szükség, hogy az önérdekükre apelláljunk. E hit szerint az emberek azért csatlakoznak, mert úgy gondolják, valami hasznuk származik a dologból.[97] Annak, hogy Alinsky az önérdekre helyezte a hangsúlyt, az ideológiákkal szembeni gyanakvásához is köze volt. Szerinte az elvont ideológiák körüli szerveződés legjobb esetben is unalomhoz vezet, legrosszabb esetben pedig ideológiai vitákhoz. Remélte ugyanakkor, hogy miután a közösség megszerveződött, a folyamat előhozza az emberekből a „velük született önzetlenséget" és az „érzelmi elkötelezettséget". Ám elképzelése szerint még az ilyen szintű elköteleződés is arra alapult, hogy bizonyos célszemélyekkel szemben felvállalt konfliktusokban kellett győzelmet aratni.[98] Alinsky így mesél az egyik közösségszervezőről, aki megpróbálta az önérdek elvét alkalmazni:

Mr. David üzletember volt, aki... kerülte a részvételt mindenféle társadalomjobbító programban vagy közösségi csoportban... Egész viselkedésével azt sugározta, hogy szerinte én is csak egy „jótevő" vagyok, és amint befejezem a produkciómat, ad egy-két dollárt, és sok szerencsét kíván. Hirtelen elkanyarodtam a gyerekek témájáról, és közvetve arról kezdtem el beszélni, milyen következményei lennének, ha csatlakozna a szervezetünkhöz... Szinte hallottam, mi jár Mr. David fejében... „És hol is tehetnék szert jobb üzleti kapcsolatokra, mint ezen a találkozón?" Ezután hozzám fordult, és így szólt: „Ott leszek ma este a találkozón". Rögtön ezután átmentem az utca túloldalára Rogerhez, aki ugyanabban utazott, mint David, és ugyanígy beszélgettem vele. Rogernek két jó oka is volt, hogy eljöjjön. Az egyik ugyanaz, mint Davidé, a másik pedig, hogy nem akarta, hogy Davidé legyen minden üzleti haszon.[99]

Mivel Alinsky a társadalmat az egymással a közéletben versengő, önérdekelt egyének kompromisszumaként látta, a konfliktus elkerülhetetlen volt, és a kompromisszum létrejöttéhez a pluralista politikai szerkezet szolgált eszközül. Mivel ebben a politikai szerkezetben a szegények eleve hátránnyal indulnak, a közösségszervezők feladata az, hogy felkészítsék az állampolgárokat az olyan szintű közéleti konfliktusban való részvételre, amely szükséges ahhoz, hogy ők is részt vegyenek a kompromisszum kialakításának folyamatában.[100] A férfias, versengő közszférában szükséges konfliktusos beállítottságra reflektálva Alinsky azt állította, hogy az egyetlen módja a legtöbb közösségben jelen lévő tehetetlenség leküzdésének az,[101] hogy a közösség-

[97] ALINSKY 1969. 94–98. p.; ALINSKY 1971. 53–59. p.

[98] LANCOURT 1979. 51. p.; REITZES–REITZES 1987a; REITZES, Donald C.–REITZES, Dietrich C.: *The Alinsky legacy: Alive and kicking.* Greenwich, CT: JAI, 1987. 56. p.

[99] ALINSKY 1969. 95–97. p.

[100] REITZES–REITZES 1987b.

[101] REITZES–REITZES 1987b. 70. p.

szervezőnek „fel kell korbácsolnia a közösségben élők haragját" olyan szimbólumok és képek használatával, melyek egy „sikeres és erélyes férfiasság" megerősítését szolgálják. Azok a képek és metaforák is a sport és a katonaság férfiak uralta világából származtak, melyek segítségével egy bizonyos mozgalmi kampány „megnyerésének" érdekében elő lehetett segíteni a csapatmunkát, és fel lehetett szítani az ellenfelekkel szembeni versengési és harci kedvet.[102] Ahhoz, hogy a győzelemhez szükséges szintű küzdelembe bocsátkozhassanak, „a szervezetekben dolgozó közlegények és alsóbb vezetők harci kedvét kell felkorbácsolni".[103] Alinsky úgy kezelte a szomszédságot, mint a nyilvánosság egy küzdőterét, és kisebb, egy-egy közösségen belül jelentkező konfliktusba is belefolyt – legyen szó lelkiismeretlen kereskedőkről, ingatlanügynökökről, sőt akár tősgyökeres helyi szervezetekről –, és így a közösséget „katonai" jellegű győzelmekhez és a hatalom érzetéhez juttatta.[104] Alinsky részvétele az 1960-as években Rochesterben, a FIGHT nevű szerveződésben, amely arra próbálta rászorítani a Kodakot, hogy alkalmazzon pozitív diszkriminációt az alkalmazottak felvétele során, jó példája a fentieknek. A FIGHT egy hosszadalmas tárgyalási folyamattal kezdődött, melyet követően Alinsky egyre konfrontatívabb retorikát és taktikákat alkalmazott. Miután a Kodak visszatáncolt egy írásbeli megállapodástól, Alinsky és a FIGHT proxy-kampányt[105] szervezett a Kodak éves ülésére. A FIGHT és a FIGHT Barátai elnevezésű csoportosulás negyven tagja jelent meg az ülésen, és azt követelte, hogy a Kodak 14:00 óráig tegyen eleget az eredeti megállapodásban foglaltaknak. Ezután kisétáltak a teremből, és csatlakoztak az utcán várakozó 800 demonstrálóhoz. 14:00 órakor visszajöttek, és megtudták, hogy a Kodak nem másítja meg a döntését. A FIGHT vezetősége kijött az épületből, és katonai metaforával élve így szólt a tömeghez: „A Kodak faji háborút hirdetett a fekete közösségek ellen. Ha háborút akarnak, hát megkaphatják!" Egy nagyszabású júliusi tüntetés és a konfliktus további eszkalálódásának kilátásba helyezése nyomán végül a színfalak mögött az utolsó pillanatban mégis létrejött egy megállapodás.[106]

Az Alinsky-modellel ellentétben a nőközpontú szerveződés a törődés etikája alapján határozza meg az emberi természet minőségét. Ez az etika a családban és a tágabb magánszférában, különösen a közösségi egyesületekben végzett többéves gondozói munkára épül.[107] A nőközpontú modell a nők hagyományos anyaszerepéből indul ki. Lényegét tekintve nem a biológiai nemmel függ össze, inkább „az emberi törődéssel kapcsolatos, társadalmilag konstruált tevékenységekből és kapcsolatokból" származik.[108] A fekete közösségekben „a közösség pótanyái" ezeket a tevékenysége-

[102] ACKER 1990. 152. p.
[103] ALINSKY 1969. 151. p.
[104] REITZES–REITZES 1987b. 54., 65. p.
[105] A proxy elnevezés meghatalmazottat jelent. Jelen esetben a kampány igyekezett megfelelő arányban szavazati joggal rendelkező kisrészvényes támogatását (és ezzel szavazatát) megszerezni, hogy veszélyeztesse a piaci cég vezetői testületének integritását. *(A szerk.)*
[106] FINKS 1984. 213–221. p.
[107] STALL 1991.
[108] GLENN–CHANG–FORCEY 1994.

ket és kapcsolatokat alakítják át, közösségi intézményeket hoznak létre, és harcolnak szomszédaik jólétéért.[109] Collins munkájára építve Naples úgy írja le az „aktivista anyaságot" mint az anyai feladatok tágabb értelmezését, amibe „beletartozik minden olyan tevékenység, a társadalmi aktivizmust is beleértve, amely gyermekeik és a közösség igényeit hivatott kielégíteni".[110]

Az egyéni jogokra alapuló erkölcs helyett a nők kollektív irányba indulnak el,[111] és a felelősség erkölcsét kapcsolatokon keresztül tanulják meg.[112] Aktivizmusuk gyakran saját gyermekeik és a közösségben élő más gyermekek szükségleteire adott válaszként jelenik meg,[113] ahogyan azt Collins is kifejti:

A közösségi pótanyák tettei az elkülönültség és az egyéni érdekek egyértelmű elutasítását képviselik mind a közösségszervezés, mind pedig az egyéni önmegvalósítás szempontjából. A másokkal való egymásrautaltság és a közös érdek, amelyet a közösség „pótanyái" kifejezésre juttatnak, nagyon más értékrendet állítanak fel.[114]

A nőközpontú szervezők az igazságosságot nem önérdekelt egyének közötti kompromisszumnak tekintik, hanem gyakorlaton alapuló kölcsönösségnek a közösséget alkotó kapcsolatok hálózatában.[115] Leavitt leírja, hogyan döntött úgy afroamerikai nők egy csoportja az 1980-as évek végén Los Angelesben, hogy a gyermekük jóléte felett érzett aggodalom miatt helyreállítsák az általuk lakott szociális bérlakástömbnél található játszótereket.[116] A Nickerson Gardens bérlakástömbben, ahogy az ország más bérlakástömbjeiben is, az alulról szerveződő kezdeményezések résztvevőinek többsége női aktivista. Ez a csak nőkből álló játszótérbizottság felszólalt a lakásügyi hatóság meghallgatásain, felmérést végzett a helyiek között, megszerezte a szükséges pénzt, majd részt vett két játszótér megtervezésében és felépítésében is.

A nőközpontú modellben a személyes kapcsolatoknak a fenntartása és fejlesztése, melyek biztonságos környezetet nyújtanak az embereknek a fejlődéshez, a változáshoz és a tanuláshoz, fontosabbak, mint az intézményes hatalomért folytatott harc.[117] A nők számára a közösségi kapcsolatokhoz tartozik az a szociális szövet is, amelyet egyrészt a tágabb magánszférában végzett rutintevékenységek – gyereknevelés, háztartási munka és vásárlás – közben,[118] másrészt az olyan társas kapcsolatok során alakítanak ki, melyek célja, hogy megvédjék, fejlesszék és megőrizzék a közös-

[109] COLLINS 1991.
[110] NAPLES 1992. 448. p.
[111] ROBNETT 1997.
[112] GILLIGAN 1977.
[113] GILKES 1980.
[114] COLLINS 1991. 131–132. p.
[115] ACKELSBERG 1988; HAYWOODE 1991; STALL 1991.
[116] LEAVITT, Jacqueline: Women under fire: Public housing activism in Los Angeles. *Frontiers,* vol. 13. (1993) No. 2. 109–130. p.
[117] KAPLAN, Temma: Female consciousness and collective action: The case of Barcelona 1910–1918. *Signs: Journal of Women in Culture and Society,* vol. 7. (1982) No. 3. 545–566. p.
[118] DeVAULT, Marjorie L.: *Feeding the family: the social organization of caring as gender work.* Chicago, University of Chicago Press, 1991.

ség tagjainak kulturális tapasztalatát.[119] Ezek a közösségi kapcsolatok „szabad terekként", vagyis olyan színtérként szolgálnak, amelyek kívül esnek a családon, és ahol a nők „egyre inkább úgy érezhetik, hogy joguk van dolgozni – először mások, aztán a saját érdekükben".[120]

A chicagói Wentworth Gardens szociális bérlakástömbjeiben élő nők számára az alagsori önkiszolgáló mosoda ilyen „szabad tér". Az önkiszolgáló mosodát 1968-ban hozta létre egy helyi női aktivista csoport. Nemcsak mosodaként, hanem közösségi térként is működik, és ez az új közösségi aktivisták toborzásának legfőbb színtere is. Az önkiszolgáló mosoda sikerét a helyi nők folyamatos önkéntes munkája biztosította az elmúlt három évtizedben. Ráadásul ezek a nők új készségekre és önbizalomra tettek szert, aminek segítségével továbbfejlesztik a közösséget is. Így például helyi közértet is nyitottak, és további fejlesztéseket értek el a lakóhelyük körülményeiben. A mosoda önkénteseiből álló *Resident Service Committee* (Lakossági Szolgáltató Bizottság) havonta összegyűlik, hogy közösen oldjanak meg problémákat, és hogy az önkiszolgáló mosoda nyereségét évente megrendezett szomszédsági fesztiválokra, ösztöndíjprogramokra és más tevékenységekre fordítsák.[121] Az ehhez a lakossági szolgáltatóbizottsághoz és az önkiszolgáló mosodához hasonló szabad terek a közösségi élet szövetébe ágyazva valahol a helyi lakosok magánélete és a nagy intézmények között helyezkednek el.[122]

Hatalom és politika

Mindkét modell esetében igaznak tűnik az állítás, hogy nincsenek egységes elképzeléseik a hatalomról és a politikáról. Ezek a belső ellentmondások egyrészt abban gyökereznek, ahogyan az egyes modellek az emberi természetről gondolkodnak, másrészt az is befolyásolja őket, ahogyan a privát és a nyilvános szféra szétválasztását kezelik. Az Alinsky-modell szerint a hatalom zéró összegű, de az állami berendezkedés pluralista. A nőközpontú modell szerint a hatalom vég nélkül bővíthető, az állami berendezkedés azonban strukturálisan elfogult. Ahhoz, hogy megértsük a modellek közötti különbségeket és látszólagos ellentmondásaikat, meg kell vizsgálnunk, hogyan kezelik a nyilvános és a privát szférák szétválasztását.

Az Alinsky-modell számára a hatalom és a politika egyaránt a közszférában jelenik meg. Amikor a hatalom zéró összegű, csak úgy lehet több hatalmunk, ha azt valaki mástól vesszük el. Egy férfiasított, a versengés és a kizsákmányolás köré épülő közszférában ez szükségszerű. Alinsky hajthatatlan volt azzal a meggyőződésével kapcsolatban, hogy a valódi hatalmat soha nem adják oda, azt mindig el kell venni.

[119] BERNARD, Jessie: *The female world.* New York: Free Press, 1981.
[120] EVANS–BOYTE 1981. 61. p.; EVANS, Sara M.: *Free Spaces: The sources of democratic change in America.* New York, Harper and Row, 1986.
[121] FELDMAN–STALL 1994.
[122] EVANS–BOYTE 1986.

A hatalom zéró összegű játszmaként történő felfogása, mely a túlnyomórészt férfiakból álló politikai és gazdasági elitről lett mintázva, azt jelenti, hogy az ember vagy előnyös, vagy hátrányos helyzetben van, vagy kizsákmányoló, vagy kizsákmányolt.[123] Így a szegény közösségek a közszférában végrehajtott akciók révén juthatnak hatalomhoz – úgy, hogy kiválasztanak egy célszemélyt az uralkodó elitekből, azt elszigetelik más elitektől, megnevezik a célszemélyt, és rajta keresztül erősítik az ellentétet a szemben álló nézetek vagy csoportok között (azaz polarizálnak).[124] Az 1960-as években a *The Woodlawn Organization* (A Woodlawn Szervezet, TWO) volt Alinsky egyik leghíresebb közösségszervező projektje, amelynek helyszíne Chicago déli részén, egy afroamerikaiak lakta negyede volt. Miután a TWO-t kizárták saját negyedük rendezési tervének elkészítéséből, elkészíttették a saját tervüket, és azzal fenyegetőztek, hogy csúcsforgalom idején elfoglalják Chicago egyik főútját, a Lake Shore Drive-ot. Ezek után nemcsak elfogadták a javaslataik több pontját, de egy új bizottság élére is kerültek, amelynek minden, a szomszédságot érintő jövőbeni tervet jóvá kellett hagynia. Ezáltal a városfejlesztés feletti ellenőrzés a városházáról a szomszédságra szállt át.[125]

A nőközpontú közösségszervezésben a hatalom a kapcsolatok magánszférájában kezdődik, és így azt nem zéró összegűnek, hanem korlátlannak és kollektívnek tekinti. Az „együtt cselekvő hatalom"[126] az emberek kölcsönös egymásrautaltságán, valamint a csoport vagy a közösség minden tagjának az együttműködés révén történő fejlődésén alapul.[127] A nőközpontú közösségszervező folyamat célja a „képessé tétel" – egy olyan fejlődési folyamat, melynek része az ismétlődő tevékenységi és reflexiós ciklusok révén történő készségfejlesztés, ami új készségeket és megértéseket hív elő, és amely cserébe új és hathatósabb cselekvéshez vezet.[128] A képessé tétel folyamatának része egy pozitívabb énkép és nagyobb önbizalom, illetve egy kritikusabb világszemlélet kialakítása, valamint az egyéni és kollektív készségek és erőforrások fejlesztése a társadalmi-politikai cselekvés érdekében.[129–130] A *Cedar Riverside Project Area Committee* (Cedar Riverside Projekt Területi Bizottság) egy ellenkultúrához tartozó minneapolisi negyedben jött létre azért, hogy a helyi lakosok irányításával

[123] ACKER 1990.
[124] ALINSKY 1971.
[125] FINKS 1984, 153. p.; REITZES–REITZES 1987a.
[126] Az eredetiben „co-active power". *(A szerk.)*
[127] FOLLETT, Mary Parker: *Dynamic administration.* New York, Harper and Row, 1940; HARTSOCK, Nancy: Political change: Two perspectives on power. *Quest: A Feminist Quarterly,* vol. 1. No. 1., 10–25. p.
[128] ECCO 1989; KIEFFER, Charles H.: Citizen empowerment: A developmental perspective. In: RAPPAPORT, Julian–SWIFT, C.–HESS, R. (eds.): *Studies in empowerment: Steps toward understanding action.* New York, Haworth, 1984.
[129] RAPPAPORT, Julian: *Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology.* [1986]; VAN DEN BERGH, Nan–COOPER, Lynn B.: *Feminist visions for social work.* Silver Springs, MD: National Association of Social Workers, 1986; WEIL 1986.
[130] Az afrocentrikus közösségi modellekben a hatalmat újraértelmezik. Ez nem jelent visszavonulást vagy a hatalom mint uralom fontosságának figyelmen kívül hagyását, de ebben a megközelítésben az elnyomó társadalmi intézményekkel való konfrontációhoz kulcsfontosságú, hogy kiépüljenek azok a szférák, amik a fekete nők befolyása alá tartoznak (COLLINS 1991. 223. p.).

dolgozzon ki egy új fejlesztési tervet. Az 1980-as években a csoportban feszültségek keletkeztek azok között, akik a csoport hatalmának, befolyásának növelését értékelték eredményként, és azok között, akik a helyi lakosok képessé tételét mint folyamatot hangsúlyozták. Az egyik női közösségszervező így hasonlítja össze saját megközelítését a vezető közösségszervezőével:

Nem értek egyet Timmel, noha ő nagyon lelkesítő vezető. Tim inkább olyan, mint Alinsky. Számomra a folyamat, és nem a végeredmény a lényeg. ... Az emberek képessé tétele az, ami miatt belevágtam. ... Egyedülálló anyaként jövedelemforrást kerestem, és helyi kampánymunkatársként[131] *kaptam állást a panasztestületnél, ahol megértettem, mit is jelent valójában a képessé tétel.*

A fenti szervező szerint a hatalomra nem egy közéleti csata megnyerése révén lehet szert tenni, hanem azzal, ha összehozzák a lakókat, hogy rendezzék vitás ügyeiket, és így kapcsolatokat építsenek saját közösségükben.

A gyakorlatban előbb-utóbb mindkét modellnek meg kell nyilvánulnia a közszférában. A közszféra és a magánszféra elkülönítése azonban még így is meghatározza, hogyan viszonyulnak az egyes modellek a politikához. Az Alinsky-modell úgy tekinti a közösségi szerveződéseket, mint amik már a közszférában működnek, és ebből következően már eleve részei a politikai rendszernek. Számára a probléma nem a hozzáféréssel volt – a politika szabályai már önmagukban megadták a hozzáférést. A probléma inkább a hatékony szerveződéssel volt, hogy a legtöbbet lehessen kihozni a hozzáférés teremtette lehetőségből. Alinsky úgy gondolta, hogy ha a szegény emberek is megalakítanák saját érdekcsoportjaikat, akkor ugyanúgy hozzáférhetnének a politika világához, mint bármely más érdekcsoport. Lehetséges, hogy kezdetben fel kell hívniuk magukra a figyelmet, hogy elismerjék őket, de ha ez megtörtént, az érdekeiket ugyanúgy képviselik majd, mint bárki más. Mivel Alinsky nem kérdőjelezte meg a közszféra férfias, versengő szerkezetét, sem azt az önérdekvezérelt személyiséget, amit ez a szféra a résztvevőitől megkövetel, nem látta szükségét semmilyen drámai szerkezeti változásnak a politikai rendszerben. Sőt a rendszer annyira jó volt, hogy megvédte és támogatta a nincsteleneket, hogy szerveződhessenek azon elitek ellen, amelyek jogosulatlan előnyre tettek szert.[132] Amikor az IAF berkeiben képződött Ernesto Cortés[133] 1973-ban visszatért San Antonióba, és részt vett a *Communities Organized for Public Service* (Közszolgáltatásokért Szerveződő Közösségek, COPS) megalapításában, a hagyományos stratégiával kezdte: a tárgyalásoktól egészen a tiltakozó megmozdulásokig vitte a konfliktust, hogy jobb városi közszolgáltatásokat harcoljon ki a latin közösségek számára. Kezdeti sikereit követően a COPS gyorsan áttért a szavazók mozgósítására, és szoros küzdelemben megnyert egy olyan szavazást, amelynek eredményeképpen San Antonio képviselő-testületének képviseleti

[131] Az eredetiben „block worker". Ez alapján az idézett személy a legkisebb méretű helyi közösségben, pl. közvetlen szomszédságában, végez kampánymunkát egy cél elérése érdekében. *(A szerk.)*

[132] ALINSKY 1969; LANCOURT 1979. 31–35. p.; REITZES–REITZES 1987b, 17–18. p.

[133] Ifj. Ernesto Cortés később az Iparvidékek Alapítvány nyugat/délnyugati hálózatának helyettes elnöke és ügyvezetője lett. Nevéhez több mint harminc, a COPS-hoz hasonló csoport megszervezése fűződik. *(A szerk.)*

rendszere az általánosról kerületi képviseletté változott. Innentől a képviselői helyek felét ők töltötték be, majd 1974 és 1981 között a városnak járó országos közösségfejlesztési alapból származó összegek több mint felét szerezték meg COPS-projektek támogatására. A COPS végül arra jutott, hogy a politikai lobbi-tevékenység és a szavazók mozgósítása sikeresebb taktika, mint a konfrontáció és a tiltakozás.[134] Heather Booth Állampolgári Akció projektje e pluralista szervezési módszer legszélsőségesebb példáját képviseli: minden energiáját a szavazók mozgósítására fordította az ország különböző városaiban és államaiban.[135]

A nőközpontú modell a politikát a közszféra és a magánszféra elkülönülésének kirekesztő jellegével kapcsolatos tapasztalata alapján és az ebből következő tudatossággal közelíti meg, mely elkülönülés nemcsak hogy beágyazódik a nemi, faji és társadalmi osztálybeli szerkezeti tengelyek mentén létrejött uralmi mátrixba, de a nők helyi viszonyok között végzett munkájának jelentőségét is elrejti. Ez a mátrix hagyományosan kizárja a nőket a közszférában zajló politikából, és a nemi alapú munkamegosztás révén a társadalmi újratermelés otthon végzett tevékenységeinek elvégzésére korlátozza őket.[136] Következésképpen, a nők a tágabb magánszférát kezdték el átpolitizálni annak érdekében, hogy szembeszálljanak a közügyekből való kirekesztéssel.[137] Cynthia Hamilton, aki Los Angeles déli részén dolgozott közösségszervezőként, egy főként nők vezette szerveződést ír le,[138] amely az 1980-as évek végén azért kampányolt, hogy megakadályozza egy szilárdhulladék-égető létesítését a szomszédságban. Ezeket a jellemzően afroamerikai és alacsony jövedelmű nőket, akiknek semmilyen korábbi politikai tapasztalata nem volt, az motiválta, hogy otthonukat és gyermekeik egészségét veszélyben érezték. Laza, ám hatékony szervezetet hoztak létre, *Concerned Citizens of South Central Los Angeles* (Dél-Közép-Los Angeles Aggódó Polgárai)[139] néven, amelyhez fokozatosan fehér középosztálybeli, diplomás nők is csatlakozni kezdtek a város minden részéből. Az aktivisták rájöttek, hogy mindannyian a nemi alapú elnyomással szembesülnek, amikor a férfi hivatali tisztségviselők és az iparág férfi képviselőinek szarkazmusával és lenézésével találkoznak, akik azzal söpörték le az asztalról emberi aggodalmaikat, hogy azok „irracionálisak, alaptalanok és rombolóak",[140] és akkor is ugyanezt érezték, amikor a családjuk igényei határt szabtak a szerveződésben való részvételüknek. Idővel rászorították a hulladékégető képviselőit a megegyezésre, és segítettek a családjuknak elfogadni az új otthoni munkamegosztást, hogy lehetővé váljon az aktivisták fokozott közéleti szerepvállalása.

[134] REITZES–REITZES 1987b. 121–123. p.

[135] REITZES–REITZES 1987b. 153. p.

[136] COCKBURN, Cynthia: When women get involved in community action. In: MAYO, Marjorie (ed.): *Women in the community.* London: Routledge and Kegan Paul, 1977; KAPLAN 1982. 545. p.

[137] KAPLAN 1982.

[138] HAMILTON, Cynthia: Women, home, and community. *Women of power,* vol. 20. (Spring 1991) 42–45. p.

[139] Az 1985-ben alapított szervezet a kezdeti céljának elérését követően a környék többi problémái, mint pl. lakhatási kérdések, zöldterületek, újrahasznosítás felé fordult. *(A szerk.)*

[140] HAMILTON 1991., 44.

A közösségi vezetők képzése

A vezetés szintén olyan jellemzője ennek a két modellnek, ami a közszféra és a magánszféra elválasztásának hatását mutatja. Az Alinsky-modell kifejezetten különbséget tesz a közszféra vezetői, azaz a „közösségszervezők" és a magánszféra közösségi vezetői között. Az Alinsky-modell egyik célja, hogy ahhoz segítsék a magánszféra e közösségi vezetőit, hogy formális szervezetekben töltsenek be pozíciókat, és ilyen módon vezető szerepük túllépjen a közösség határain, és megnyilvánuljon a közszférában. Alinsky szerint a közösségszervező fizetett szakember, aki nem tagja a közösségnek, és akinek az a feladata, hogy olyan értelmezési keretet fogadtasson el az emberekkel,[141] amely kiszabadítja őket a hatalmi struktúra szorításából.[142] Az Alinsky-féle megközelítés hívei arra hivatkoznak, hogy a közösségszervezés rendkívül összetett feladat, ami komoly szakmai képzést és gyakorlatot igényel.[143] Az Alinsky-modell szigorúan elkülöníti a kívülről érkező közösségszervezők és a tősgyökeres közösségi vezetők szerepét is, akiket a közösségszervezők feladata megtalálni és támogatni.[144] Új vezetők képzésére van szükség, sokszor a közösség intézményesen kinevezett vezetői struktúráján kívül. A hangsúly azonban nem ezeknek az embereknek a képessé tételén van, hanem egy erős szervezet kialakításán, és azon, hogy az elitektől anyagi engedményeket lehessen kicsikarni. A közösségszervezőknek van ugyan befolyásuk, de csak a tősgyökeres közösségi vezetőkhöz fűződő kapcsolatukon keresztül.[145] Különösnek tűnhet, hogy Alinsky nem fektetett hangsúlyt tősgyökeres közösségszervezők képzésére, főleg mivel a helyi szervezési szakértelem hiánya gyakran ahhoz vezetett, hogy a profik távozása után a szervezetek hanyatlásnak indultak.[146–147] Tom Gaudette, aki Alinsky tanítványa volt és Chicagóban közösségszervezőként vett részt az *Organization for a Better Austin* (Szerveződés Egy Jobb Austinért, OBA)[148] létrehozásában, kifejezetten lebeszélte a közösségszervezőit arról, hogy az érintett negyedben lakjanak, arra hivatkozva, ahhoz, hogy a munkájukat jól el tudják végezni, képesnek kell lenniük

[141] FERREE, Myra Marx–MILLER, Frederick: Mobilization and meaning: Toward an integration of social psychological and resource perspectives on social movements. *Sociological Inquiry,* vol. 55. (Jan 1985) No. 1. 38–61. p.; GAMSON, William A.–FIREMAN, Bruce–RYTINA, Steven: *Encounters with unjust authority.* Homewood, IL: Dorsey, 1982.
[142] BAILEY 1972, 46–47. p.
[143] BAILEY 1972. 137. p., REITZES ÉS REITZES 1987b. 53. p.
[144] LANCOURT 1979; REITZES ÉS REITZES 1987a.
[145] LANCOURT 1979.
[146] LANCOURT 1979.
[147] Noha az Alinsky-modell kifejezetten hangsúlyt fektet a helyi szakértelem fejlesztésére a közösségi tudatlanság fenntartásával szemben, a képzett szakember és a helyi szakértelem közötti negatív különbségtétel azokhoz a társadalmi nemi struktúrákhoz hasonlít, melyek az orvosi szakmát alakították ki (OAKLEY, A.: *Essays on women, medicine and health.* Edinburgh, UK, Edinburgh University Press, 1993). Néha a helyiek közül is kerültek ki közösségszervezők. Fred Ross délnyugaton végzett munkája nyomán tűnt fel például egy César Chávez nevű helyi közösségszervező (REITZES–REITZES 1987b).
[148] Az 1966-ban alapított szervezet akkoriban úttörő módon fekete és fehér bőrű közösségi vezetőket egyaránt toborzott, főként a környék iskolái minőségének javításában értek el sikereket. *(A szerk.)*

elfogulatlanul látni a közösséget.[149] Ha a közszféra és a magánszféra szétválasztásának szemüvegén keresztül nézzük, egyértelmű, hogy a közösségszervezők olyan vezetők, akik megmaradnak a közszférában, és mindig kívül maradnak a közösség jelentette tágabb magánszféráin. Mivel a közösségszervezők a közszférában maradnak, ők jelentik a kapcsot, amelyen keresztül a magánszféra közösségi vezetői és közösségeik közéleti tevékenységbe kezdenek. Mind az a tény, hogy a közösségszervező fizikailag a helyi közösségen kívül helyezkedik el, mind pedig a racionális, szenvtelen szerep kiemelése hozzájárul e pozíció nemi meghatározottságához. Ez hasonló a „férfias" szerep távolságtartó jellegéhez, akár tudományos, akár közösségszervezői, akár apaszerepről van szó. Talán ez az oka annak is, hogy Alinsky nem bízott a női közösségszervezőkben, mivel nagyon fontosnak tartotta egy szervezet azon képességét, hogy hatékonyan vegye fel a versenyt, és konfliktusokat vállaljon fel a közszférában.

A nőközpontú modellben kevésbé különülnek el egymástól a közösségszervezők és a közösségi vezetők, mivel a nőközpontú közösségszervezők általában nem kívülállók, hanem a helyi hálózatok tősgyökeres tagjai. Szoros kapcsolatban állnak azokkal, akikkel együtt dolgoznak és szerveződnek, és mentorként vagy facilitátorként működnek közre a képessé tétel folyamatában. E közösségszervezők számára a magánszféra ügyei mindennél előbbre valónak tűnnek. Azt tapasztalják, hogy mielőtt folyamatos szerveződésbe tudnának kezdeni, először a nők alacsony önbizalmával és a tehetetlenség érzésével kell megbirkózniuk.[150] Mások mentorálása annak érdekében, hogy beletanuljanak a szervezési folyamatba, azon a hiten alapul, hogy mindenki képes rá, hogy közösségi vezetővé/közösségszervezővé váljon. Ahelyett, hogy egyéni közösségi vezetőkre összpontosítanának, vagy ilyeneket emelnének ki, a nőközpontú közösségszervezők arra törekszenek, hogy egy olyan „csoportközpontú" vezetési modellt fejlesszenek ki,[151] amely „sokak részvételét támogatja, és nem néhány egyén kiemelkedésért folyó versengését".[152] Az emberek mozgatása és az események irányítása helyett ez a koncepció a vezetést tanítási folyamatnak tekinti.[153–154] A nőközpontú közösségszervezést és közösségi vezetést elemző írások kiemelik a „központi nőalakok", más néven „összekötő közösségi vezetők" fontosságát. Ezek a közösségi vezetők a már létező helyi hálózatokat használják fel, hogy olyan társadalmi csoportokat alakítsanak ki és olyan tevékenységeket indítsanak el, melyek közös családi/közösségi tudatra ébresztik az embereket, összekapcsolják a hasonló prob-

[149] BAILEY 1972. 80. p.
[150] MILLER 1986.
[151] PAYNE 1989.
[152] ECCO 1989. 16. p.
[153] PAYNE 1989.
[154] Ella Jo Baker polgárjogi vezető egész életében a csoportos vezetői modellt képviselte, azt állítva, hogy „erős embereknek nincs szükségük erős vezetőkre" (CANTAROW, Ellen: *Moving the mountain: Women working for social change.* New York, The Feminist Press, 1980. 53. p.). Egyszer így nyilatkozott: „Mindig azt gondoltam, hogy arra van szükség, hogy azok az emberek fejlődjenek, akiket nem az érdekel, hogy vezetők legyenek, hanem hogy más emberek vezetői készségeit fejlesszék" (BAKER, E. : Developing community leadership. In: LERNER, Gerda (ed.): *Black women in white America.* New York, Vintage, 1973. 352. p.).

lémákkal küzdőket, és ráébresztik őket, mennyi közös ügyük van.[155] Ezek a vezetők a közösségi hálózatokat politikai erővé képesek alakítani, és segítenek a nőknek, hogy a családban és a közösségben tanult készségeiket (mint például az interperszonális készségeket, a tervezést, a koordinálást és a konfliktuskezelést) hatékony közéleti vezetőként hasznosítsák. Robnett szerint „a polgárjogi mozgalomban az afroamerikai nők tevékenysége volt a szükséges híd, amely összekötötte a potenciális résztvevők és szimpatizánsok magánéletét a polgárjogi mozgalom szervezeteinek politikai életével".[156] Így azután, paradox módon, a nemi szerep, mint „a kirekesztés konstrukciója... segített kialakítani a közösségi vezetők egy erős, alulról szerveződő szintjét... ami olyan nőkből állt, akik »összekötő közösségi vezetőkként« működtek, és akik a polgárjogi mozgalomban központi szerepet játszottak az identitás, a kollektív tudatosság és a szolidaritás kialakításában".[157] Bár nem minden összekötő közösségi vezető volt nő, a vezetés e „közbülső rétege" volt az egyetlen, ami az idő tájt elérhető volt a nők számára.[158]

A ma már a 70-es éveiben járó Hallie Amey az 1950-es évek vége óta összekötő közösségi vezető, és az egyik fő aktivistája és központi figurája volt szinte mindegyik korábban leírt szerveződésnek a Wentworth Gardens szociális bérlakástömbben. Beatrice Harris, egy másik helyi női aktivista így számol be Amey vezető szerepének dinamikájáról:

Ő az a fajta ember, aki sok jó ötletet tud behozni a közösségbe. ... És mindig készen áll, hogy segítsen. És mindig ott van; mindig csinál valamit. És mindig noszogat, mindig visz magával, hogy „Gyere, csináljuk!". Nem engedi, hogy elfelejtsd, hogy mit kell tenned. Már kora reggel szól a telefon, és ő van a vonalban: „Mrs. Harris, hánykor jön?" Ez azt jelentette: „Vagy megcsinálja úgy, hogy nem is kell kérnem, vagy most mindjárt mond nekem egy kifogást."[159]

Ha alaposan megvizsgáljuk a Hallie Amey-hez hasonló nőközpontú közösségi vezetők munkáját, megtudhatjuk, hogyan bírják rá a potenciális résztvevőket a cselekvésre, hogyan alakítják ki a konszenzust és a bizalmat, és hogyan hozzák lendületbe a tevékenységeket.[160]

A szervezési folyamat

Végül, ez a két modell olyan szervezési folyamatokat alkalmaz, melyek a közszféra és a magánszféra elválasztásának hatását és annak két különböző értelmezését tükrözik. Az Alinsky-modellben a szervezési folyamat középpontjában a közszférában ke-

[155] ROBNETT 1996, 1997; SACKS 1988.
[156] ROBNETT 1996. 1664. p.
[157] ROBNETT 1996. 1667. p.
[158] ROBNETT 1996.
[159] FELDMAN–STALL 2006.
[160] ROBNETT 1997.

zelendő közügyek azonosítása és megbolygatása áll. Ebből következően nyilvánosnak és hagyományos értelemben véve férfiasnak kell lennie a szerveződésnek – nagynak, keménynek és konfrontatívnak. Az ügyek kiválasztása a kopogtatással[161] kezdődik. A kiválasztott problémák azután a szerveződéshez való toborzás eszközévé válnak. A szerveződés úgy mutatja be magát, mint a legjobb, sőt talán az egyetlen eszközt a problémák megoldására. A „tömeggyűlés" az ügyek megfogalmazásának és a győzelmek ünneplésének fóruma. A tömeggyűléshez vezető út fontos mérföldkövei a halmozódó győzelmek – egy könnyen megnyerhető üggyel kezdenek, és az abból adódó energiát felhasználják nagyobb ügyekhez. A tömeges felvonulás, a demonstráció, a nyílt konfrontáció és az ünnepelt győzelem mind olyan nyilvános tevékenység, amire szükség van egy olyan erős szervezet felépítéséhez, amely képes a közösség érdekeinek közéleti képviseletére. Az Alinsky-féle szervezési folyamat csúcspontja az éves nagygyűlés. Az *East Toledo Community Organization* (Kelet-toledói Közösségi Szervezet, ETCO) első nagygyűlését 1979-ben egy plakátkampány előzte meg, amely arra hívta fel a figyelmet, hogy mennyire elhanyagolja a városvezetés Toledo keleti részét, hogyan szegték meg a hivatali tisztségviselők az ígéreteiket, milyen sikereket ért el a kezdeti szerveződés, és hogyan növekszik az összetartás a közösségben. Az ETCO kis csomagokat küldött szét postán Toledo keleti részében, aminek köszönhetően ötszázan regisztráltak a gyűlésre. A találkozón a körülbelül 500–1000 résztvevő 13 határozatot hozott olyan ügyekben, mint a veszélyes vasúti átkelők, a parkok gondozása, a közszolgáltatásokkal kapcsolatos panaszok, a közellátások hiánya, a teherautó-forgalom és még sorolhatnánk.[162]

Az Alinsky-modellben a közösségszervező nemcsak azért van, hogy megnyerjen néhány ügyet, hanem hogy maradandó, formális szervezetet hozzon létre, amely továbbra is hatalmat és erőforrásokat követel a közösség számára – vagyis a közösséget képviseli egy versengő és pluralista közéleti politikai rendszerben. Ezek a szervezetek általában hagyományos döntéshozatali módszereket használnak, melyek azokat a férfiak uralta közéleti struktúrákat képezik le, amelyekkel konfliktusban állnak. A közösségszervezőnek elvileg a közösség már korábban is meglévő, formális szervezeti bázisára kell építenie a szerveződést, mint például egyházakra, ellátószervezetekre, klubokra és így tovább. Sok esetben a létrehozott közösségi szervezetekből közösségi szolgáltatások nőnek ki, például hitelszövetkezetek vagy bölcsődék. Ezt a folyamatot nem szabad félvállról venni, és nem szabad kevés erőforrással belevágni. Alinsky gyakran ragaszkodott hozzá, hogy mielőtt elkezdené a munkát egy közösséggel, gyűjtsenek össze 150 000 dollárt az első három év költségeinek fedezésére.[163] Amikor Ed Chambers átvette Alinskytől az IAF vezetését, 160 000 dollár összegyűjtését követelte meg ahhoz, hogy egy komoly közösségszervező projektet be lehessen

[161] Az alulról szerveződő csoportok egyik legfontosabb tevékenysége a toborzás. Ennek az Egyesült Államokban használt legáltalánosabb formája a „kopogtatás", amikor egy meghatározott területen az ott élőket otthonukban keresik fel személyesen a közösségszervezők és közösségi vezetők. *(A szerk.)*
[162] STOECKER 1991.
[163] LANCOURT 1979.

indítani.[164] Alinsky szerint a szervezet maga is a közösségszervezés taktikai repertoárjának része. Dave Beckwith, a *Center for Community Change* (Központ a Közösségi Változásért) egyik közösségszervezője, akire Alinsky munkássága is hatott, szintén a szervezet központi szerepe mellett érvel:

Ha egy szervezet nem növekszik, akkor meghal. ... Természetes, hogy az emberek részvétele a saját életük ritmusának megfelelően hullámzó – az emberek elköltöznek, a gyerekek tavasszal baseballozni kezdenek, a nők szülésfelkészítő tanfolyamra járnak és így tovább. Ha nincsenek folyamatosan új emberek, akkor a létszámcsökkenés végzetes lehet. Az új ügyek, valamint a folyamatos toborzás és kapcsolatépítés szolgáltatják az egyetlen védelmet ez ellen a természetes folyamat ellen.[165]

A formális szervezetépítés jelentőségének hangsúlyozása az Alinsky-modellben egyszerre tükre és egyben következménye annak, ahogyan ez a modell előtérbe helyezi a közszférát, és amilyen előfeltevéseket megfogalmaz a nemi szerepekről. Ha a meglévő férfias és versengő szerkezet szabályai szerint működünk, ahol csak nyertesek és vesztesek vannak, akkor a szervezeten belül is értéket tulajdonítunk a versengésnek, elkülönítjük egymástól a vezetőket és a követőket, és nemi alapon teszünk különbséget a kapcsolatok fenntartása és a célok elérése között. Ahhoz, hogy mást higgyünk, vagy máshogy cselekedjünk, meg kellene kérdőjelezni az egész társadalmi berendezkedést – a nemi szerepeket is beleértve –, és ez aláásná az Alinsky-modellben az emberi természetről és a konfliktusokról alkotott, a nemi szerepeknek megfelelő elképzeléseket.

A nők jelenléte a privát szférában, valamint az oda történő részleges bezárásuk arra indítja a nőközpontú közösségszervezési modellt, hogy egy nagyon más szervezési folyamatot helyezzen előtérbe. Ez a folyamat egy ideális, magánszféra jellegű környezet, nem pedig egy nagy közéleti szervezet megteremtése köré szerveződik. A folyamat egy biztonságos és éltető tér kialakításával kezdődik, ahol a nők megnevezhetik és megvitathatják azokat a problémákat, amelyek a magánszférájukat érintik.[166] Ez a modell a kis csoportot arra használja, hogy kialakítsa a bizalmat, a „kötetlenséget, a tiszteletet, a toleranciát és a spontaneitást".[167] Ella Baker[168] polgárjogi közösségszervező kételkedett a tömeggyűlések, a lobbizás és a demonstrációk tartós értékében. Inkább azt hirdette, hogy az embereket kis csoportokba kell szervezni, ahol megérthetik potenciális hatalmukat, és azt, hogy azt hogyan tudják a legjobban felhasználni. Ez erősen hatott a *Student Nonviolent Coordinating*

[164] IAF 1978.
[165] BECKWITH é. n. 13. p.
[166] GUTIERREZ, Lorraine M.: Working with women of color: An empowerment perspective. *Social Work*, vol. 35. (March 1990) No. 2. 149–154. p.
[167] HAMILTON 1991. 44. p.
[168] Ella Josephine Baker (1903–1986) afroamerikai polgárjogi és emberi jogi aktivista. Több mint 5 évtizeden át nyúló karrierje során több jelentős szervezetben számos híres aktivistával dolgozott együtt, és mentorált később sikeressé vált közösségszervezőt. *(A szerk.)*

*Committee*re[169] (Diákok Erőszakmentes Koordináló Bizottsága).[170] A kis csoportok olyan légkört teremtenek, amelyben minden résztvevő hozzájárulását értékelik, ahol van idő, hogy mindenki elmondja a véleményét, és amely segít a résztvevőknek, hogy figyelmesen meghallgassák egymást. Gutierrez és Lewis azt állítják, hogy „a kis csoport ideális környezetet biztosít a *személyes* problémák társadalmi és politikai aspektusainak felfedezéséhez és a társadalmi változásért folytatott munka stratégiáinak kidolgozásához".[171] A kisebb csoportokban létrejön és megmarad a közösség számára olyannyira lényeges kapcsolatépítés, a fontosság érzete és a szolidaritás. A *Women in Organizing* (Nők a Közösségszervezésben, WIO) – az 1990-es évek egy városi projektje – alacsony jövedelmű, afroamerikai tizenéves anyákat szervezett meg, hogy segítse önállóságukat, és erősítse politikai részvételüket. Az egyik szervező munkatárs így írta le a *Young Moms Program* (Fiatal Anyák Program) tevékenységét:

Munkánk arról szól, hogy összekapcsoljuk egymással a nőket, és hogy megváltoztassuk a tapasztalataikat azáltal, hogy különböző faji hovatartozású emberekkel dolgoznak együtt vegyes csoportokban. Arról, hogy segítünk a nőknek önbizalmat szerezni, és hogy csoportként is megerősítjük őket. ... A munkánk tulajdonképpen abból áll, hogy fejlesztjük a nők vezetői készségeit, megtanuljuk, hogyan válhatunk tudatosabbá, és azt is, hogyan tudjuk együtt megváltoztatni a világot.

Bár a WIO valóban segített ezeknek a nőknek megszervezni egy érdekképviseleti találkozót hivatali tisztségviselőkkel, ezt a találkozót csaknem öthavi képzés előzte meg, amelyen a hagyományos szervezési kérdések mellett olyan kevésbé hagyományos témákról is szó volt, mint a személyes fejlődés és a gyermeknevelés nehézségei.[172] A történetmesélési[173] gyakorlatokban való részvétel, a piknikek és a tanulási célú kerekasztal-beszélgetések mind abban segítettek a tizenéves anyáknak, hogy elkezdjék újraértelmezni a hatalomhoz fűződő viszonyukat, és kiálljanak azért a társadalmi támogatásért, amire szükségük volt a boldoguláshoz.

Mivel a nőközpontú modell nem annyira a közvetlen közéleti akciókra összpontosít, a tartósan fennmaradó szervezet nem központi téma a kezdeti szerveződésben. A szervezetépítés helyett a „szerény küzdelmek" állnak a figyelem középpontjában – „emberek kicsi, elszigetelt, és néha egymásnak ellentmondó erőfeszítései az életük

[169] Az 1960-ban alapított szervezet az egyetemi hallgatók összefogása volt az afroamerikaiak polgárjogainak érvényesítése érdekében. A déli államokban végzett és támogatott terepmunkával, forrásteremtéssel és nagyméretű akciók, például hosszú távú menetek szervezésével jelentős és országos kiterjedésű szerveződéssé vált. *(A szerk.)*
[170] BRITTON, John: Interview with Ella Baker. *Moorland-Spingarn Collection*, Howard University, Washington, DC. June 19, 1968; PAYNE 1989.
[171] GUTIERREZ–LEWIS 1992. 126. p.
[172] STALL 1993.
[173] A történetmesélés (eredetiben „story-telling") során a beszélő rövid formában osztja meg élettörténetének a témához tartozó vonatkozásait. Az előadás célja, hogy a közönséget érzelmileg bevonja és szolidárissá tegye a kampány céljaival kapcsolatban. A történetmesélésről bővebben lásd a kötetben Marshall Ganz: *Közösségszervezés* című írását. *(A szerk.)*

megváltoztatására".[174] Ezeket a rövid életű kollektív akciókat (például egy közösségi kert kialakítását, egy bölcsőde megnyitását vagy egy közmeghallgatás megszervezését) sokszor lazán szervezett csoportok kezdik el. A dél-közép-Los Angeles-i afroamerikai nők korábban leírt szerveződése másfél éven át működött bármiféle formális vezetőség nélkül. A levezető elnöki poszton lévők folyamatosan váltották egymást, hiába fájt a média foga örökösen egy „szóvivőre".[175] Amennyiben a képessé tétel „egy olyan folyamat, amelynek célja, hogy egy bizonyos kulturális kontextusban konszolidálja, fenntartsa vagy megváltoztassa a hatalom természetét és elosztását",[176] a szerény küzdelmek jelentős tényezővé válhatnak. A tágabb magánszférára irányuló szerény ellenállásban való részvétel lehetővé teszi a nők számára, hogy közvetlenül változtassanak a közösségükön, és szert tegyenek arra az érzésre, hogy ők irányítják az életüket.

Ahhoz, hogy megértsük azt a kevésbé könnyen megfogható folyamatot, amely a hagyományosan közösségszervezésként, társadalmi tiltakozásként vagy társadalmi mozgalmakként definiált jelenségek felszíne alatt vagy ezeken kívül játszódik le, a szerény küzdelmeknek is figyelmet kell szentelnünk. Az 1980-as évek New York-i szövetkezeti lakásbérlőiről szóló kutatásból kiderült, hogy a bérlők közösségi vezetői többségében afroamerikai nők voltak, akik régóta laktak az épületben, és így hosszú idő óta voltak a közösség tagjai.[177] Ezek a női közösségi vezetők olyan készségeket használtak a lakóház tágabb szférájában, melyeket a saját családjukról való gondoskodás során sajátítottak el. A női bérlők például gyakran a konyhaasztal körül gyűltek össze, és a közös főzés és evés során alakították ki a szomszédok között azt a köteléket, aminek segítségével a családi élet mindennapi szolidaritását az egész lakóközösségre kiterjesztették. A női bérlők számára „ételük megosztása egyet jelentett szerepük felvállalásával", és a személyes kapcsolatok során a bizalmat ápolták. „A személyes törődés etikáját ugyanúgy alkalmazták az egész lakóházat érintő döntésekben, mint a baráti és családi kapcsolatokban." A lakásbérlők egyesületeinek tagjai a bérleti díjjal és a kilakoltatásokkal kapcsolatos kérdéseket az egyes résztvevők élethelyzetén keresztül vitatták meg, és olyan alternatívák után kutattak, amelyek egyszerre könnyítették meg a bérlők életét és szolgálták a lakóház érdekeit.[178] Az egyre fogyatkozó erőforrások idején az alacsony jövedelmű lakásbérlők szövetkezetének megalakítása a szerény ellenállás egy formája. Ebben az esetben az erős bérlőszervezetek nélkülözhetetlenek voltak a szövetkezeti tulajdon létrejöttében, amelyek gyökerében a gazdag kapcsolati háló és az otthonra és a közösségre adott nemi alapú válasz volt.

[174] KRAUSS 1983. 54. p.
[175] HAMILTON 1991. 44. p.
[176] BOOKMAN–MORGEN 1988. 4. p.
[177] LEAVITT–SAEGERT 1990.
[178] CLARK, Helene: Taking up space: Redefining political legitimacy in New York City. *Environment and Planning*, vol. 26. (June 1994) No. 8. 943. p.

KONKLÚZIÓ: KÜLÖNBÖZŐ MODELLEK, ÖSSZEFÜGGŐ ÜGYEK

Ez a cikk arra tesz kísérletet, hogy belessen a társadalmi mozgalmak kulisszái mögé – hogy megvizsgálja a hatékony társadalmi mozgalmi munka alapjául szolgáló közösségszervezést. A közösségszervezés két modelljét írtuk le, melyek egyrészt alapítóik nemi szerepekkel kapcsolatos álláspontjaiból, másrészt az ezek alapján, a közszféráról és a magánszféráról tapasztalati úton kialakított elképzeléseikből jöttek létre. Bár nem gondoljuk, hogy akár az Alinsky-féle, akár a nőközpontú modell tulajdonságai és értékei eredendően a biológiai nemekkel lennének kapcsolatban, a közösségszervezés a férfiak és a nők bizonyos történelmi körülmények között és különböző korokban kifejtett tevékenységének jellegzetességei szerint alakul. A társadalmi nem mint kirekesztő konstrukció egyértelműen meghatározta a közösségszervező tevékenységek fejlődését, stratégiáit, sőt gyakran céljait és eredményeit is.[179] Mivel a női felszabadítási mozgalom legutóbbi szakasza csak az 1960-as évek végén és az 1970-es évek elején jelent meg az Egyesült Államokban, a feminizmus és a nők egyenlő képviseletének fogalmai a korai Alinsky-féle közösségszervezési modellben még nem játszottak szerepet. A férfiak voltak a főszervezők, és így ez a modell – ideális formájában legalábbis – társadalmunk férfitagjainak tapasztalatait és érdekeit tükrözi. Következésképpen az Alinsky-modell a közösséget a piacvezérelt, cserealapú közszféra részének tekinti, aminek azért van szüksége szervezettségre, hogy hatékonyan tudjon versenyezni a közszférában megjelenő más érdekekkel. Ez a modell az önérdeket, a konfrontációt, a hivatásos közösségszervezőket és a formális szervezeteket helyezi a középpontba. A nőközpontú modellt nők fejlesztették ki, nők és gyermekek számára, és ezekben elsősorban nők is vesznek részt (és itt egyre inkább azokra a nőkre kell gondolni, akik egyedüli családfőként vannak jelen otthonaikban). Ez a modell megfelel „az amerikai családokban hagyományosan megtalálható, társadalmi nemek szerinti szerepmegosztásnak, [melyben] általában elsősorban a nők feladata, hogy gondoskodjanak a családról, a szomszédokról és a barátokról".[180] Ez a modell a közösséget a magánszféra kiterjesztésének tekinti, amiben azért van szükség szerveződésre, hogy létrehozza és fenntartsa saját kapcsolatait és erőforrásait. Így ez a modell a kapcsolatépítésre, az együtt cselekvő hatalomra, a tősgyökeres közösségszervezőkre és az informális szervezeti formákra helyezi a hangsúlyt.

Ez az elemzés megmutatja, hogy a társadalmi nemi struktúrák más-más társadalmi mozgalmi tapasztalatokat, különböző cselekvési szférákat, és eltérő aktivista személyiségeket eredményeznek a férfiak és a nők esetében. Elemzésünk nemcsak arról szól, hogy megértsük a közösségszervező munkát, amit a férfiak és a nők végeznek, hanem arról is, hogy milyen típusú szervezeti struktúrákat építenek, milyen közösségi vezetőket képeznek, milyen taktikákat alkalmaznak, és hogyan integrálják

[179] ACKER 1990; ROBNETT 1996.
[180] TAYLOR 1996. 123. p.

ezeket az elemeket egy sajátos közösségszervezési modellbe. A nőközpontú közösségszervezésről szóló tanulmányok megkérdőjelezik azokat az uralkodó férfiközpontú feltevéseket, melyek szerint a közösségi vezetőknek, hivatalos szóvivőknek és kinevezett vezetőknek[181] kell lenniük, és az alulról szerveződő közösségekben tevékenykedő nők szerepét is a közösségi vezetés egy fontos dimenziójaként tartják számon.[182] Ha alaposan megvizsgáljuk a nőközpontú közösségszervezést, akkor olyan, a színfalak mögött tevékenykedő közösségi vezetőket találunk, akiknek speciális vagy értékes erőforrásaik vannak, például idejük, elkötelezettségük, sajátos stratégiáik, kapcsolataik az iskolában vagy egyházi szervezeteknél, valamint jellemző rájuk egyfajta közösségi szellem.[183] Ez a vezetés sokrétűbb szemlélete, amely a nőközpontú közösségszervezés megfigyelésének nyomán alakult ki, és ami „kifejezetten közösségi és részvételi szervezetek" létrejöttéhez vezet.[184] Ezenkívül, ha a nőközpontú közösségszervezésre összpontosítunk, megtanulhatjuk, hogyan jön létre a konszenzus, hogyan lehet beindítani egy akciót, és hogyan lehet rávenni a potenciális tagokat a cselekvésre. A nőközpontú közösségszervezés vizsgálata segít megérteni, „hogyan működik a mozgósítás a mindennapi közösségi munkában", és „ki hajlamos belefogni ebbe a munkába".[185]

Milyen következményeket von maga után ez a két modell a közösségszervezés jövőjét illetően? A nőközpontú közösségszervező modell nagy hatást gyakorolt a közösségszervezés területére, és részben elmosta a közszféra és a magánszféra közötti határvonalat. A nőközpontú modell átalakította a közösségszervezés hagyományos irányelveit, és ezáltal a korábban „magánügynek" tekintett témák – mint a családon belüli erőszak,[186] a mérgező hulladék elhelyezése[187] és a szülés utáni depresszió[188] – a személyes problémák világából átkerültek a közügyek világába, és sok esetben átalakították a hagyományos közösségszervezés irányelveit, résztvevőit és stratégiáit. A közösségszervezés kiáll a demokratikus értékek mellett, és támogatja az emberiesség vezérelte célokat. Azzal, hogy több nő kezdett el részt venni az Alinsky-féle közösségszervezési modellben, és a feminista célok nagyobb népszerűségre tettek szert nők és férfiak körében egyaránt, látható, hogy a szexualitás, az érzelmi élet és a gyermeknemzés témájának megjelenése a közösségszervezésben lassan átalakítja a szervezés nemi alapú logikáját és gyakorlatát, a közösségszervezők nemi alapú munkamegosztását és azokat a problémákat, amelyekkel a közösségi szervezetek hajlandók foglalkozni.[189]

[181] BARNETT 1995; SACKS 1988.
[182] BARNETT 1995. 204. p.
[183] BARNETT 1995.
[184] BARNETT 1995. 204. p.
[185] ROBNETT 1997. 132. p.
[186] PARK, Lisa Sun-Hee: Navigating the anti-immigrant wave: The Korean women's hotline and the politics of community. In: NAPLES, Nancy A. (ed.): *Community activism and feminist politics.* New York, Routledge, 1997; WITTNER, Judith: Reconceptualizing agency in domestic violence court. In: NAPLES, Nancy A. (ed.): *Community activism and feminist politics.* New York, Routledge, 1997.
[187] KRAUSS 1997.
[188] TAYLOR 1996.
[189] STALL 1986.

Ugyanakkor a társadalomban még mindig érezhető különbség van a közszféra és a magánszféra logikájában. A vállalati és a kormányzati szektor egyelőre nem mutatja jelét a kevesebb versengésnek, és folyamatosan hallani azokat a konzervatív hangokat, melyek szerint a magánszférát meg kell óvni a közélet brutalitásától. Ebben a kontextusban az, ami az egyik modell gyengesége, a másik erőssége. Az Alinsky-féle maszkulin modell konfrontatív stílusa, melyben már eleve létező közösségi kötelékekre van szükség ahhoz, hogy a szerveződés azonnal közéleti cselekvésbe fordulhasson, talán bénítóan hat bizonyos alulról szerveződő közösségekre, különösen „azokon a területeken, ahol a nők részvétele nélkülözhetetlen".[190] Képzeljük csak el, hogy az Alinsky-modellt próbáljuk meg alkalmazni olyan fiatal anyák megszervezéséhez, akik szociálisan elszigeteltek, és minden energiájukat felőrli a mindennapi fennmaradásért folytatott küzdelem. A kapcsolatépítés elhanyagolása az Alinsky-modellben azt fogja jelenteni, hogy ott, ahol a szomszédságok egyre kevésbé működnek közösségként, és ahol az ott élő emberek egyre kevésbé érzik erősnek magukat, a közösség ugyan bele tud kezdeni a küzdelembe, de azt nem fogja tudni folytatni.

A nőközpontú modell erőssége olyan kapcsolatok kiépítésében áll, amelyek képesek a küzdelmet hosszabb távon is fenntartani. Az anyaság társadalmi szerepe még mindig fontos a női aktivizmusban, mivel „alapvetően még mindig a nők felelősek a családi és közösségi élet »érzelmi feladatainak« ellátásáért".[191] És bár azt mondtuk, hogy a nőközpontú modell képes áthidalni a közszféra és a magánszféra közötti szakadékot – és képes a személyes ügyekből közügyet csinálni –, félő, hogy a modell egymagában nem képes átalakítani a közéletet. A nőjogi mozgalomban történő tudatosságnöveléssel kapcsolatban megfogalmazott egyik kritika éppen az, hogy nem fordult át túl hatékonyan a cselekvésbe.[192] A nőközpontú modell egyik példája – a szülés utáni segítőcsoportok – elemzésekor Taylor megállapítja, hogy „a szülés utáni segítőcsoportok mozgalma egyértelműen megbolygatja a nemek szembenállását azzal, hogy megnyitja kapuit az apák és férjek előtt, és arra ösztönzi az apákat, hogy jobban vegyék ki a részüket a gyermeknevelésben".[193] Vegyük észre, hogy Taylor az „ösztönzi" szót, nem pedig a „ráveszi" vagy „rászorítja" kifejezéseket használja! A nőközpontú közösségszervezés képes a magánszféra olyan ügyeit, mint az egészség, a lakhatás és a higiénia, átvinni a közéletbe. Ám miután átkerültek, megoldásuk továbbra is a közszféra versengő, férfias, zéró összegű folyamataiban várat magára.

Így tehát a nőközpontú modell és a közösségszervezés általában a „képessé tétel paradoxonával" találja szembe magát – annak szükségességével, hogy párhuzamosan szerveződjön személyes és strukturális szinten.[194] Ha a nőközpontú modellnek

[190] LAWSON–BARTON 1990. 49. p.
[191] TAYLOR 1996. 170. p.
[192] CASSELL, Joan: *A group called women: Sisterhood and symbolism in the feminist movement.* Prospect Heights, IL: Waveland, 1989. 55. p.; FERREE, Myra Marx–HESS, Beth B.: *Controversy and coalition: The new feminist movement.* Boston, G. K. Hall, 1985. 64–67. p.; FREEMAN, Jo: *The politics of women's liberation.* New York, David McKay, 1975.
[193] TAYLOR 1996. 178. p.
[194] RAPPAPORT 1981.

sikerül újraszőnie a közösségi kapcsolatok hálóját, a következő évszázadhoz[195] közeledve az Alinsky-modell ismét aktuálissá válhat. Néhány szociális munkás próbálja feltámasztani a szakma közösségszervezői gyökereit,[196] és a Piven és Cloward nevével fémjelzett képessé tételi modellhez[197] való visszatérést szorgalmazza. De hogyan lehet vegyíteni ezeket a modelleket? Az erre a kérdésre adott konkrét válaszok meghaladják e tanulmány kereteit, de vannak javaslataink további kutatásokkal kapcsolatban, melyek – amennyiben valós közösségszervezői tevékenységekkel összehangolva készülnek – gazdagítani tudnák a közösségszervezés gyakorlatát és elméleti hátterét.

Először is meg kell értenünk, vannak-e olyan időszakok, amelyekben az egyik modell életképesebb, mint a másik. Robert Fisher[198] kimutatta, hogy a közösségszervezésben egymást váltják a militánsabb és az inkább közösségépítő időszakok, és úgy tűnik, ez a váltakozás megfelel a történelem progresszív és reakciós korszakainak. A reakciós korszakok, például az 1980-as évek, a társadalmi mozgalmakat rászorítják arra, hogy „felfüggesszék" a tevékenységüket.[199] Ilyenkor a közösségi kötelékek megőrzése és az érzelmi támogatás válik létfontosságúvá, mivel a közéleti tevékenység hatástalannak tűnik. Ezekben az időszakokban a nőközpontú modell fenntartja a jövőbeni közéleti cselekvés lehetőségét. Másodszor, meg kell tudnunk, vajon bizonyos körülmények bizonyos közösségszervezési modelleket tesznek-e szükségessé. Vajon a nőközpontú modell hatékonyabb lesz-e olyan közösségekben, ahol a társas kapcsolatok a forrásmegvonás következtében felbomlottak, ahol a célszemélyek messze vannak, és ahol a kormányzat működése hatástalan? Ilyen körülmények között lehetséges, hogy az Alinsky-modell nem praktikus, mert már a meglévő kapcsolatokra hagyatkozik, és sikere nemcsak az ellenféllel való konfrontációtól függ, hanem attól is, hogy képes lesz-e valós engedményeket kicsikarni. És fordítva, vajon az Alinsky-modell hatékonyabb lesz-e a viszonylag stabil közösségekben, amelyek egy beazonosítható gonosztevő által képviselt közvetlen veszélynek vannak kitéve? Ezekben az esetekben kulcsfontosságú jelentősége van az ellenséggel való szembeszállás képességének és a következményekkel való hihető fenyegetőzésnek. Harmadszor, meg kell vizsgálnunk a létező példáit és jövőbeni következményeit annak, ha nők kapcsolódnak be az Alinsky-féle közösségszervezésbe, és ha férfiak vesznek részt a nőközpontú modellben. Létezik-e egy alapvető részrehajlás az Alinsky-modellben, amely megakadályozza a nőket és a férfiakat abban, hogy teljes mértékben feminista elvek mentén cselekedjenek, anélkül hogy radikálisan eltérnének a modelltől? Mi ösztönzi a férfiakat arra, hogy a nőközpontú modellben megkövetelt feminista értékeket gyakorolják? És végül, mit jelent vajon a nemi szerepek ilyen jellegű átlépése

[195] A tanulmány eredetileg 1998-ban került először kiadásra. *(A szerk.)*
[196] SPECHT–COURTNEY 1994.
[197] PIVEN, Frances Fox–CLOWARD, Richard: *Poor people's movements: Why they succeed, how they fail.* New York, Vintage, 1979.
[198] FISHER, Robert: *Let the people decide: Neighborhood organizing in America.* Boston, Twayne, 1984.
[199] TAYLOR 1989.

a két modell átalakítására és integrálására, illetve a tiltakozó mozgalmak jövőbeni irányára nézve?

A társadalmi nemhez kapcsolódó előítéletek a társadalmi mozgalmakról alkotott elméletekben oda vezettek, hogy nemcsak a nők társadalmi mozgalmakban végzett munkáját hagyták figyelmen kívül, de a cselekvés egy egész alrendszerét is. Ez az alrendszer főként a nők informális csoportosulásaiban működik, akik azzal foglalkoznak, hogy kialakítsák a hosszú távú küzdelmek fenntartásához szükséges kapcsolatokat. Ezeket a részrehajló megközelítéseket mindenképpen korrigálnunk kell annak érdekében, hogy felismerjük azt a társadalmi cselekvést is, ami elsőre nem feltétlenül tűnik annak, hiszen éppen ez adja azoknak a társadalmi mozgalmi tevékenységeknek az alapját, amelyeket általában vizsgálni szoktak.

Felhasznált irodalom:

ACKELSBERG, Martha: Communities, resistance, and women's activism: Some implications for a democratic policy. In: BOOKMAN, Ann–MORGEN, Sandra (eds.): *Women and the politics of empowerment.* Philadelphia, Temple University Press, 1988.

ACKER, Joan: Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society,* vol. 4. (March 1990) No. 2. 139–158. p.

ALINSKY, Saul: *Reveille for radicals.* New York, Vintage, 1969.

ALINSKY, Saul: *Rules for radicals.* New York, Vintage, 1971

BAILEY, Robert Jr.: *Radicals in urban politics: The Alinsky approach.* Chicago, University of Chicago Press, 1972.

BAKER, E.: Developing community leadership. In: LERNER, Gerda (ed.): *Black women in white America.* New York, Vintage, 1973.

BARNETT, Bernice McNair: Black women's collectivist movement organizations: Their struggles during the „doldrums". In: FERREE, Myra Marx–MARTIN, Patricia Yancey (eds.): *Feminist organizations: Harvest of the new women's movement.* Philadelphia, Temple University Press, 1995.

BARNETT, Bernice McNair: Invisible southern Black women leaders in the civil rights movement: The triple constraints of gender, race, and class. *Gender and Society,* vol. 7 (June 1993) No. 2. 162–182. p.

BECKWITH, Dave: *Introduction to organizing.* Toledo, OH: University of Toledo, Urban Affairs Center, é. n.

BERG, Barbara J.: *The remembered gate: Origins of American feminism: The women and the city 1800–1860.* New York, Oxford University Press, 1978.

BERNARD, Jessie: *The female world.* New York: Free Press, 1981.

BOOKMAN, Ann–MORGEN, Sandra: *Women and the politics of empowerment.* Philadelphia, Temple University Press, 1988.

BRANDWEIN, Ruth A.: Toward the feminization of community and organizational practice. In: LAUFFER, A.–NEWMAN E. (eds.): Community organization for the 1980s. *Social Development Issues,* vol. 5. (1981) No. 2–3. 180–193. p.

BRANDWEIN, Ruth A.: Women and community organization. In: BURDEN, Dianne S.–GOTTLIEB, Naomi (eds.): *The woman client.* New York, Tavistock, 1987.

BREINES, Wini: *Community and organization in the New Left, 1962–1968.* New Brunswick, NJ, Rutgers University Press, 1989.

BRITTAN, Arthur: *Masculinity and power.* New York, Basil Blackwell, 1989.

BRITTON, John: Interview with Ella Baker. *Moorland-Spingarn Collection*, Howard University, Washington, DC. June 19, 1968.
BRYAN, Mary Lunn McCree–DAVIS, Allen F.: *100 years at Hull-House.* Bloomington, Indiana University Press, 1990.
BUECHLER, Steven M.: Beyond resource mobilization? Emerging trends in social movement theory. *Sociological Quarterly*, vol. 34. (May 1993) No. 2. 217–236. p.
BUECHLER, Steven M.: *Women's movements in the United States: Woman suffrage, equal rights, and beyond.* New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1990.
CALDWELL, Agnes: We are not afraid: The influence of social reproduction on women's mobilization in Northeast Ireland. [A tanulmányt bemutatták: Annual Meetings of the Midwest Sociological Society, St. Louis, 1994.]
CANTAROW, Ellen: *Moving the mountain: Women working for social change.* New York, The Feminist Press, 1980.
CASSELL, Joan: *A group called women: Sisterhood and symbolism in the feminist movement.* Prospect Heights, IL: Waveland, 1989.
CHODOROW, Nancy: *The reproduction of mothering.* Berkeley, University of California Press, 1978.
CLARK, Helene: Taking up space: Redefining political legitimacy in New York City. *Environment and Planning*, vol. 26. (June 1994) No. 8. 937–955. p.
COCKBURN, Cynthia: When women get involved in community action. In: MAYO, Marjorie (ed.): *Women in the community.* London: Routledge and Kegan Paul, 1977.
COLLINS, Patricia Hill: *Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment.* New York, Routledge, 1991.
COMM-ORG (1998): The On-Line Conference on Community Organizing and Development.
COTT, Nancy F.: *The bonds of womanhood: „Woman's sphere" in New England 1780–1835.* New Haven, CT: Yale University Press, 1977.
DANIELS, Arlene Kaplan: Invisible work. *Social Problems, vol.* 34. (Dec 1987) No. 5. 403–415. p.
DeVAULT, Marjorie L.: *Feeding the family: the social organization of caring as gender work.* Chicago, University of Chicago Press, 1991.
DUSTER, Alfreda: *The autobiography of Ida B. Wells.* Chicago, University of Chicago Press, 1970.
ECCO – Education Center for Community Organizing: *Women on the advance: Highlights of anational conference on women and organizing.* Stony Point, NY: ECCO, 1989.
EVANS, Sara M.: *Free Spaces: The sources of democratic change in America.* New York, Harper and Row, 1986.
EVANS, Sara M.–BOYTE, Harry C.: Schools for action: Radical uses of social space. *Democracy*, vol. 2 (1982) No. 4. 55 –65. p.
FELDMAN, Roberta M.–STALL, Susan: The politics of space appropriation: A case study of women's struggles for homeplace in Chicago public housing. In: ALTMAN, Irwin–CHURCHMAN, Arza (eds.): *Human Behavior and Environment Series* 13. *Women and the Environment.* New York, Plenum, 1994.
FELDMAN, Roberta M.–STALL, Susan–WRIGHT, Patricia A.: The community needs to be built by us: Women organizing in public housing. In: NAPLES, Nancy A. (eds.): *Community activism and feminist politics.* New York, Routledge, 1997.
FERREE, Myra Marx–HESS, Beth B.: *Controversy and coalition: The new feminist movement.* Boston, G. K. Hall, 1985.
FERREE, Myra Marx–MILLER, Frederick: Mobilization and meaning: Toward an integration of social psychological and resource perspectives on social movements. *Sociological Inquiry, vol.* 55. (Jan. 1985) No. 1. 38–61. p.
FINKS, P. David: *The radical vision of Saul Alinsky.* New York, Paulist Press, 1984.
FISHER, Robert: *Let the people decide: Neighborhood organizing in America.* Boston, Twayne, 1984.

FOLLETT, Mary Parker: *Dynamic administration.* New York, Harper and Row, 1940.
FREEMAN, Jo: *The politics of women's liberation.* New York, David McKay, 1975.
GAMSON, William A.–FIREMAN, Bruce–RYTINA, Steven: *Encounters with unjust authority.* Homewood, IL: Dorsey, 1982.
GARLAND, Anne White: *Women activists: Challenging the abuse of power.* New York, The Feminist Press, 1988.
GIDDINGS, Paula: *Where and when I enter: The impact of Black women on race and sex in America.* New York, William Morrow, 1984.
GILKES, Cheryl Townsend: Building in many places: Multiple commitments and ideologies in Black women's community work. In: BOOKMAN, Ann–MORGEN, Sandra (eds.): *Women and the politics of empowerment.* Philadelphia, Temple University Press, 1988.
GILKES, Cheryl Townsend: Holding back the ocean with a broom: Black women and their community work. In: ROSE, L. R. (ed.): *The Black woman.* Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
GILLIGAN, Carol: In a different voice: Women's conceptions of self and morality. *Harvard Educational Review*, vol. 47. (Dec. 1977) No. 4. 481–517. p.
GLENN, Evelyn Nakano–CHANG, Grace–FORCEY, Linda Rennie: *Mothering: Ideology, experience, and agency.* New York, Routledge, 1994.
GUTIERREZ, Lorraine M.–LEWIS, Edith A.: A feminist perspective on organizing with women of color. In: RIVERA, Felix G.–Erlich, John I. (eds.): *Community organizing in a diverse society.* Boston, Allyn and Bacon, 1992.
GUTIERREZ, Lorraine M.: Working with women of color: An empowerment perspective. *Social Work*, vol. 35. (March 1990) No. 2. 149–154. p.
HAMILTON, Cynthia: Women, home, and community. *Women of power*, vol. 20. (Spring 1991) 42–45. p.
HARTSOCK, Nancy: Political change: Two perspectives on power. *Quest: A Feminist Quarterly*, vol. 1. (1974) No. 1., 10–25. p.
HAYWOODE, Terry L.: *Working class feminism: Creating a politics of community, connection, and concern.* The City University of New York, New York, 1991. [PhD-disszertáció]
HOOKS, Bell: *Yearning: Race, gender, and cultural politics.* Boston, South End, 1990.
IAF-Industrial Areas Foundation: *Organizing for family and congregation.* Franklin Square, NY: Industrial Areas Foundation, 1978.
ILLICH, I.: *Gender.* New York, Pantheon, 1982.
KAPLAN, Temma: Female consciousness and collective action: The case of Barcelona 1910–1918. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, vol. 7. (1982) No. 3. 545–566. p.
KIEFFER, Charles H.: Citizen empowerment: A developmental perspective. In: RAPPAPORT, Julian–SWIFT, C.–HESS, R. (eds.): *Studies in empowerment: Steps toward understanding action.* New York, Haworth, 1984.
KRAUSS, Celene: Challenging power: Toxic waste protests and the politicization of white, working-class women. In: NAPLES, Nancy A. (ed.): *Community activism and feminist politics.* New York, Routledge, 1997.
KRAUSS, Celene: The elusive process of citizen activism. *Social Policy*, vol. 14. (1983) No. 2. 50–55. p.
LANCOURT, Joan I.: *Confront or concede: The Alinsky citizen-action organizations.* Lexington, MA: Lexington Books, 1979.
LAWSON, Ronald–BARTON, Stephen E.: Sex roles in social movements: A case study of the tenant movement in New York City. In: WEST, Guida–BLUMBERG, Rhoda (eds.): *Women and social protest.* New York, Oxford University Press, 1990.
LEAVITT, Jacqueline: Women under fire: Public housing activism in Los Angeles. *Frontiers*, vol. 13. (1993) No. 2. 109–130. p.

LEAVITT, Jacqueline–SAEGERT, Susan: *From abandonment to hope: Community-households in Harlem.* New York, Columbia University Press, 1990.
McADAM, Doug: Gender as a mediator of the activist experience: The case of Freedom Summer. *American Journal of Sociology,* vol. 97. (March 1992) No. 5. 1211–1240. p.
McADAM, Doug: Recruitment to high risk activism: The case of Freedom Summer. *American Journal of Sociology,* vol. 92. (July 1986) No. 1. 64–90. p.
McCOURT, Kathleen: *Working class women and grassroots politics.* Bloomington, Indiana University Press, 1977.
MILLER, Jean Baker: *Toward a new psychology of women.* Boston, Beacon, 1986.
MORRIS, Aldon: *The origins of the civil rights movement: Black communities organizing for change.* New York, Free Press, 1984.
NAPLES, Nancy A.: Activist mothering: Cross-generational continuity in the community work of women from low-income urban neighborhoods. *Gender and Society,* vol. 6. (Sept. 1992) No. 3. 441–463. p.
NAPLES, Nancy A.: *Community activism and feminist politics.* New York, Routledge, 1997.
NAPLES, Nancy A.: Contradictions in the gender subtext of the War on Poverty: The community work and resistance of women from low income communities. *Social Problems,* vol. 38. (Aug. 1991) No. 3. 316–332. p.
OAKLEY, A.: *Essays on women, medicine and health.* Edinburgh, UK, Edinburgh University Press, 1993.
OPPENHEIM, Lisa: Women's ways of organizing. *Labor Research Review,* vol. 1. (1991) No. 18. 45–59. p.
PARDO, Mary: Creating community: Mexican American women in eastside Los Angeles. In: NAPLES, Nancy A. (eds.): *Community activism and feminist politics.* New York, Routledge, 1997.
PARK, Lisa Sun-Hee: Navigating the anti-immigrant wave: The Korean women's hotline and the politics of community. In: NAPLES, Nancy A. (ed.): *Community activism and feminist politics.* New York, Routledge, 1997.
PAYNE, Charles: Ella Baker and models of social change. *Signs: Journal of Women in Culture and Society,* vol. 14. (1989) No. 4. 885–899. p.
PAYNE, Charles: *I've got the light of freedom.* Berkeley, University of California Press, 1994.
PAYNE, Charles: Men led, but women organized: Movement participation of women in the Mississippi delta. In: CRAWFORD, Vicki–ROUSE, Jacqueline–WOODS, Barbara (eds.): *Women in the civil rights movement.* Brooklyn, NY, Carlson, 1990.
PIVEN, Frances Fox–CLOWARD, Richard: *Poor people's movements: Why they succeed, how they fail.* New York, Vintage, 1979.
RABRENOVIC, Gordana: Woman and collective action in urban neighborhoods. In: GARBER, Judith A.–TURNER, Robyne S. (eds.): *Gender in urban research.* Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
RAPPAPORT, Julian: In praise of a paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology,* vol. 9. (Feb. 1981) No. 1. 1–26. p.
RAPPAPORT, Julian: Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. [A tanulmányt bemutatták: Annual meetings, American Psychological Association, Washington, DC, 1986]
REITZES, Donald C.–REITZES, Dietrich C.: Alinsky in the 1980s: Two contemporary community organizations. *Sociological Quarterly,* vol. 28. (June 1987) No. 2. 265–284. p. (1987a)
REITZES, Donald C.–REITZES, Dietrich C.: *The Alinsky legacy: Alive and kicking.* Greenwich, CT: JAI, 1987. (1987b)
ROBNETT, Belinda: African-American women in the civil rights movement, 1954–1965: Gender, leadership, and micromobilization. *American Journal of Sociology,* vol. 101. (May 1996) No. 6. 1661–1693. p.
ROBNETT, Belinda: *How long? How long?* New York: Oxford University Press, 1997.

SACKS, Karen Brodkin: *Caring by the hour.* Urbana, University of Illinois Press, 1988.
SHERRARD, Thomas D.–MURRAY, Richard C.: The church and neighborhood community organization. *Social Work,* vol. 10. (July 1965) No. 3–14. p.
SHERROD, D.: The bonds of men: Problems and possibilities in close male relationships. In: BROD, Harry (ed.): *The making of masculinities: The new men's studies.* Winchester, MA: Allen and Unwin, 1987.
SKOCPOL, T.–SOMERS, M. (1980): The uses of comparative history in macrosocial inquiry. *Comparative Studies in Society and History,* vol. 22. (April 1980) No. 2. 174–197. p.
SKOCPOL, Theda–SOMERS, Margaret: The Uses of Comparative History in Macrosocial Inquiry. Comparative Studies. *Society and History,* vol. 22. (April 1980) No. 2. 174–197. p.
SNOW, David A.–ROCHFORD Jr., E. Burke–WORDEN, Steven K.–BENFORD, Robert D.: Frame alignment processes, micromobilization, and movement participation. *American Sociological Review,* vol. 51. (Aug. 1986) No. 4. 464–481. p.
SPECHT, Harry–COURTNEY, Mark E.: *Unfaithful angels: How social work has abandoned its mission.* New York, Free Press, 1994.
STACK, Carol: *All our kin: Strategies for survival in a Black community.* New York, Harper and Row, 1974.
STALL, Susan: *„The women are just back of everything...": Power and politics revisited in small town America.* Iowa State University, Ames, Iowa, 1991. [PhD-disszertáció]
STALL, Susan: *Women in organizing project evaluation.* [Készült: a Women United for a Better Chicago számára, kiadatlan.] 1993.
STALL, Susan: Women organizing to create safe shelter. *Neighborhood Works,* vol. 9. (1986) No. 8. 10–13. p.; vol. 9. (1986) No. 9. 10–11., 12. p.
STEIN, Arlene: Between organization and movement. ACORN and the Alinsky model of community organizing. *Berkeley Journal of Sociology,* vol. 31. (1986) 93–115. p.
STOECKER, Randy: *Community organizing and community development: The life and times of the East Toledo community organization.* [Kiadatlan kézirat] 1991.
STOECKER, Randy: Community, movement, organization: The problem of identity convergence in collective action. *Sociological Quarterly,* vol. 36. (1995) No. 1. 111–130. p.
STOECKER, Randy: *Defending community: The struggle for alternative redevelopment in Cedar-Riverside.* Philadelphia, Temple University Press, 1994.
STOECKER, Randy: The federated front-stage structure and localized social movements: A case study of the Cedar-Riverside neighborhood movement. *Social Science Quarterly,* vol. 74. (1993) No. 1. 169–184. p.
STOECKER, Randy: Who takes out the garbage? Social reproduction and social movement research. In: MILLER, Gale–HOLSTEIN, James A. (eds.): *Perspectives on social problems.* Greenwich, CT: JAI, 1992.
TAX, Meredith: *The rising of the women: Feminist solidarity and class conflicts, 1880–1917.* New York, Monthly Review Press, 1980.
TAYLOR, Verta: *Rock-a-by baby: Feminism, self-help, and postpartum depression.* New York, Routledge, 1996.
TAYLOR, Verta: Social movement continuity: The women's movement in abeyance. *American Sociological Review,* vol. 54. (Oct 1989) No. 5. 761–775. p.
TAYLOR, Verta–RUPP, Leila: Women's culture and lesbian feminist activism: A reconsideration of cultural feminism. *Signs: Journal of Women in Culture and Society,* vol. 19. (1993) No. 1. 32–61. p.
TAYLOR, Verta–WHITTIER, Nancy: Collective identity in social movement communities: Lesbian feminist mobilization. In: MORRIS, Aldon D.–MUELLER, Carol McClurg (eds.): *Frontiers in social movement theory.* New Haven, CT: Yale University Press, 1992.

TIANO, Susan: The public-private dichotomy: Theoretical perspectives on women in development. *Social Science Journal,* vol. 21. (1984) No. 4. 11–28. p.
TILLY, Louise A.–SCOTT, Joan W.: *Women, work, and family.* New York: Hold, Rinehart and Winston, 1978.
VAN DEN BERGH, Nan–COOPER, Lynn B.: *Feminist visions for social work.* Silver Springs, MD: National Association of Social Workers, 1986.
WEIL, Marie: Women, community, and organizing. In: VAN DEN BERGH, Nan–COOPER, Lynn B. (eds.): *Feminist visions for social work.* Silver Springs, MD: National Association of Social Workers, 1986.
WEKERLE, Gerda R.: Reframing urban sustainability: Women's movement organizing and the local state. In: KEIL, Roger–WEKERLE, Gerda R.–BELL, David V. J. (eds.): *Local places in the age of the global city.* Montreal, Black Rose Press, 1996.
WEST, Candace–ZIMMERMAN, Don H.: Doing gender. *Gender and Society,* vol. 1. (June 1987) No. 2. 125–151. p.
WEST, Guida–BLUMBERG, Rhonda L.: *Women and social protest.* New York, Oxford University Press, 1990.
WITTNER, Judith: Reconceptualizing agency in domestic violence court. In: NAPLES, Nancy A. (ed.): *Community activism and feminist politics.* New York, Routledge, 1997.

II. RÉSZ

A KÖZÖSSÉGSZERVEZÉS GYAKORLATA

Larry B. McNeil

A KÖZÖSSÉGSZERVEZÉS „FINOM" OLDALA[1]

Az *Industrial Areas Foundation*[2] (Iparvidékek Alapítvány, IAF) a kapcsolatra építő hatalom[3] elméletére és gyakorlatára alapozva épít erős szervezeteket országszerte. Ezzel szemben egy másik hatalomfelfogás, az uralom[4] célja – ahogy az a zéró összegű játszmákban lenni szokott – a magas beosztásban lévők hatalmának és pozíciójának megszilárdítása. A kapcsolatra építő hatalom elmélete szerint a hatalom minél több ember közötti demokratikus megosztása mindenkit nagyobb hatalomhoz juttat. Sőt, korunk nagyobb problémáinak megoldásához csak más intézmények hatalmának növelése révén tudunk szert tenni elegendő kollektív hatalomra.

Amint arra Bernard Loomer *Two Conceptions of Power*[5] című művében rámutat, a mások felett gyakorolt hatalom általában arra alkalmas, hogy megakadályozzunk vele dolgokat – például a hadi kiadások valódi csökkentését, vagy a valódi választási-kampány-reformot[6]. Az uralom valakik felett gyakorolt hatalmat jelent. Az uralom koncentrálja a hatalmat. Felhalmozza azt, nem pedig megosztja. Az uralom szélsőséges esetének tipikus példája a diktatúra.

Ezzel szemben a kapcsolatra építő hatalmat másokkal együtt gyakoroljuk, és a kapcsolatokon keresztül meg is osztjuk azt. A kapcsolatra építő hatalom felismeri, hogy mind a hatalom, mind pedig a hatalom hiánya káros lehet az emberre. Egy egészséges demokrácia működéséhez szükség van a kapcsolatra építő hatalomra.

Ha megfelelően gyakoroljuk a kapcsolatra építő hatalmat, hidat képzünk a faji, vallási, ideológiai, életkori és felekezeti határok felett. A közös nevezőt keressük,

[1] A szöveg eredeti címe: *The Soft Arts of Organizing*, és eredeti formájában a következő kiadványban jelent meg: *Social Policy*, vol. 26. (Winter 1995) 16–22. p. A szöveget kísérő lábjegyzetek a kötet szerkesztőitől származnak.

[2] A szerző az *Industrial Areas Foundation* (Iparvidékek Alapítvány) nyugati parti igazgatója. A szervezetet Saul Alinsky, a közösségszervezés egyik ikonikus alakja alapította Bernard James Sheil római katolikus püspökkel és Marshall Field III üzletemberrel közösen 1940-ben. A szervezet terepen dolgozó különböző vallási gyülekezeteket és civil szervezeteket segít koalíciós törekvéseikben, hogy a közösségi vezetőket erősítve összetartóbb helyi közösségek jöjjenek létre, melyek fel tudnak lépni az általuk érzékelt társadalmi problémák megoldása érdekében.

[3] Az eredetiben „relational power" és „power with".

[4] Az eredetiben „unilateral power" és „power over". A különféle hatalmi és vezetési módokról bővebben lásd a kötetben Ronald A. Heifetz és Marshall Ganz tanulmányait.

[5] LOOMER, Bernard: Two Conceptions of Power. *Process Studies*, vol. 6. (1976) No. 1. 5–32. p.

[6] Az Amerikai Egyesült Államokban már a '70-es évek óta küzdenek civil szervezetek a választási kampányok nagyobb pénzügyi átláthatóságáért.

vagy legalábbis azt a kompromisszumot, amelynek alapján azelőtt elszigetelt vagy egymással szemben álló felek képesek együtt cselekedni közös érdekeik mentén. Tehát ahelyett, hogy különböző származású csoportok látványos küzdelem keretében városról városra próbálják etnikai alapon megtartani „saját" pozíciójukat az iskolai tanácsokban[7], inkább közösen átszervezik ezeket a testületeket úgy, hogy azok jobban szolgálják a gyerekek érdekeit.

Az IAF a kapcsolatra építő hatalom eszközével a szervezetek kiterjedt hálózatát[8] építi ki, melyek között vannak templomok, zsinagógák, szakszervezetek és iskolák is. Mindegyik hozza a maga hatalmát és a maga problémáit. Szinte mindegyikük egy hierarchikusabb és egyoldalú hatalomfelfogás köré szerveződött. Az IAF ténykedésének első 55 évéről szóló bármilyen elemzésből kitűnik az a tény, hogy azok a legerősebb szervezetek, amelyek mind a tagszervezeteken belül, mind pedig a szervezetek hálózatában a kapcsolati kultúra kiépítésére törekedtek.

Igaz ez fordítva is: a legsúlyosabb szervezeti problémákkal küzdő szervezetek – kevés tagszervezet, kevés tagdíj, hanyatló választmány, elszigetelt közösségi vezetők – éppen azok, amelyek nem építették ki a kapcsolati kultúrát, hanem a tagszervezetek szervezeti kultúrájának átalakítása nélkül próbáltak meg akciószervezetet létrehozni. Ezek a szervezetek képesek ugyan bizonyos kvótákat teljesíteni, bizonyos ügyeket megnyerni és a médiát manipulálni, de sosem jutnak el a szervezeti és személyes önérdek legmélyebb szintjére, sosem aknázzák ki a tehetség és az energia hatalmas készleteit, és ennek következtében fejnehezek, törékenyek és soványak lesznek.

AMIT A MÉDIA NEM LÁT

A legerősebb szervezetek a közösségszervezés „finom" oldalára összpontosítanak. A közösségszervezői munka legfontosabb része sosem fog megjelenni a sajtóban, és sem ellenségeink, sem szövetségeseink nem fogják megérteni. Ők többnyire csak a művészet „kemény" oldalát látják: a tagtoborzást, a konkrét akciókat, a fegyelmezett találkozókat, az intézményes tagdíjakat, a gondosan kitervelt stratégiákat, a megnyert ügyeket és a politikai befolyás ügyes kiaknázását.

Pedig a „finom" oldal tevékenységeit gyakrabban alkalmazzuk, amik mélyebbre hatolnak, és közben nehezebben is mérhetők. A „finom" oldal szükséges ahhoz, hogy kapcsolati hatalomra építő tartós szervezetet hozzunk létre. A „finom" oldal műveléséhez elengedhetetlen az aktív odafigyelés, az empátia, a tudatosság és a rítusok használata.

[7] Az Amerikai Egyesült Államokban a tagállamok és az önkormányzatok mellett történetileg az állampolgárok által választott tagokból álló független helyi iskolai tanácsok felelősek egy kisebb közösség oktatási szakpolitikai döntéseiért.

[8] Az eredetiben a szerző a „broad-based organization" fogalommal jelölt, vallásos és nem vallásos szervezetek együttműködését támogató szerveződési formát használja.

Aktív odafigyelés:[9] A Webster szótár meghatározása szerint „tudatos erőfeszítés azért, hogy meghalljunk valamit". Az aktív odafigyelésben az egész test szerepet játszik, mindenünkkel a másikat próbáljuk megérteni – mire gondol, mi miatt aggódik, kit szeret, kitől fél, mit gondol magáról, mi értékes számára, mitől gurul dühbe. Legtöbbször három dolog miatt nem szoktunk választ kapni ezekre a kérdésekre: szervezeti megrögzöttség (feladat-központúság), személyes bizonytalanság és érdektelenség. Saját szervezeti és személyes igényeink miatt könnyen lehet, hogy nem halljuk meg, mit mond a másik, bármennyire is tisztán fogalmazza meg azt. Ráadásul az emberek többnyire nem teljesen tisztán fejezik ki a mondanivalójukat, ezért esélyünk sincs valóban megérteni őket, ha saját magunk körül forognak a gondolataink, és azon jár az eszünk, hogy milyen benyomást teszünk a másikra, mit mondunk vagy kérdezünk legközelebb, és hogy az illető illik-e a szervezetbe. A törődés kíváncsisággal fejezhető ki, tehát azzal, hogy egy csomó mindent szeretnénk megtudni a másikról. Ha pusztán elvégzendő feladatként gondolunk ezekre a kapcsolatépítő beszélgetésekre, és aktív előkutatás, valamint kellő nyitottság nélkül vágunk bele, az olyan, mintha azt mondanánk egy sztriptíztáncosnőnek, hogy szeretjük. Mindketten tudjuk, hogy nem igaz.

Másrészt azok, akik úgy érzik, hogy valóban meghallgatják őket, sokkal jobban meg fognak nyílni, így tényleges alkalom kínálkozik a kapcsolatépítésre, ami pedig a szervezetek közötti igazi összetartó erő.

A legerősebb szervezetek beterveznek szervezeti időt (úgymint kapcsolatépítő beszélgetés és házi gyűlések sorozata[10]) és munkaidőt is arra, hogy a tagoknak legyen alkalmuk odafigyelni egymásra. Az emberek a szervezet minden szintjén tartanak személyes megbeszéléseket, vagy éppen meglátogatják vagy felhívják egymást.

Empátia: Az empátia szoros kapcsolatban áll az aktív odafigyeléssel. A szó eredete a görög empatheia, melynek jelentése erős érzelem, szenvedély. A Webster szótár szerint az empátia „saját személyiségünk belevetítése egy másik ember személyiségébe annak érdekében, hogy jobban megértsük az illetőt". A jó közösségi vezetők és közösségszervezők át tudják lépni a faji, vallási, életkori, nemi és családi határokat, bele tudnak bújni mások bőrébe, és képesek az ő szemükön keresztül látni a világot, hogy azt érezzék, amit ők.

Az empátia aktív tevékenység. Része az is, hogy kérdéseket teszünk fel, utánaolvasunk dolgoknak, hagyatkozunk a megérzéseinkre, különböző taktikákkal próbálkozunk. Ez azt jelenti, hogy ismernünk kell az emberek élettörténetét, és tudnunk

[9] Az eredetiben: „listening". Ez a technika a szövegben kifejtett módon, tömeges méretben alkalmazva, kapcsolatépítő beszélgetéseken keresztül teszi lehetségessé a közösségszervezési folyamatban az adott közösség tagjai által tapasztalt problémák összegyűjtését. A kapcsolatépítő beszélgetéseknek („one-on-ones", „one-to-ones", „individual meetings") ezt a sorozatát nevezzük interjúmaratonnak („listening tour").

[10] Az egyesült államokbeli közösségszervezési hagyományban fontos eszköz a házi gyűlés („house meeting"), amikor egy otthoni eseményt azzal a céllal rendeznek barátok, ismerősök, szomszédok részére, hogy a jelenlévők egy bizonyos közéleti, a közösség számára fontos problémát körbejárjanak, és megoldási lehetőségeket keressenek.

kell azt is, hogyan illeszkedik személyes történetük etnikai csoportjuk, országuk, térségük, a gazdasági helyzetük és a vallásuk átfogó történetébe.

Saját 23 éves közösségszervezői tapasztalatomból kifolyólag meglehetősen egyszerűen meg tudom fogalmazni, hogy itt miről is van szó. A közösségszervezés során feltárjuk az emberek saját élettörténetét, együtt megvizsgáljuk, mit jelentenek ezek közös történetünk fényében, és megpróbáljuk másképpen megírni a saját és a közös történetünk végét.

A pszichológusok és a beszélgetős műsorok műsorvezetői általában az egyéni élettörténetekkel foglalkoznak. A történészek és a politikusok a hivatalos történetekkel dolgoznak. A sajtó az izgalmas, aktuális történetekre összpontosít, anélkül hogy ezeket összefüggésbe hozná nagyobb folyamatokkal. A vallási vezetők többnyire a történet vallásos részével foglalkoznak, és a személyes élettörténet fájdalmainak enyhítésére fordítanak figyelmet. A közgazdászok feláldozzák az egyéni élettörténetet a közgazdasági elmélet és a piac vallásának oltárán.

Továbbra is a közösségi vezetők és a közösségszervezők dolga, hogy előhívják és megbecsüljék minden ember egyedi élettörténetét, segítsenek értelmezni a körülöttünk működő nagyobb erőket. Lehetnek ezek a múltban vagy a jelenben, tanácskozzanak róluk, alkossanak véleményt, és cselekedjenek azért, hogy közösen új történelmet és történelmeket hozzanak létre.

Tudatosság: A tudatosság azt jelenti, hogy odafigyelünk egymásra, és figyelembe veszünk másokat. Hannah Arendt az Eichmann-per után azt írta,[11] hogy a legsúlyosabb bűnök a meggondolatlanságból fakadnak, vagyis abból, amikor nem számolunk tettünk következményeivel. Feltehetően ennek a fordítottja is igaz. A szeretet legnagyobb tettei tudatosságból fakadnak. A tudatosság cselekvésre váltott empátia.

A tudatosság kis dolgokban nyilvánul meg: abban, hogy megfelelően elrendezzük a székeket, és alaposan átgondoljuk, hogy milyen vizuális segédeszközökre lesz szükség, vagy hogyan fogjuk köszönteni az embereket. A kevésbé beszédes embereket is bevonjuk a beszélgetésbe, de az új embereket másként kritizáljuk, mint a veteránokat. Megosztjuk a szerepeket, de nem szegjük meg a legfőbb szabályt („Ne tedd meg valaki helyett azt, amit ő is meg tud tenni!"). A kiértékelések pontosak és személyesek, közben bátorítjuk a véleménynyilvánítást, a fordítás pedig profi, és időt szánunk arra, hogy mindenkinek naprakész információja legyen. Legyen arra is idő, hogy az emberek aktívvá váljanak, és elkezdjék magukénak érezni a szervezetet, mert a részvételnek nagyobb értéket tulajdonítunk, mint a kifinomultságnak. Nem feltételezzük azt, hogy az emberek tudnak írni-olvasni. Tiszteletben tartjuk a pontosságot, az elismerést pedig pontosan és nagy dózisban adagoljuk, de a szervezeti feladatokat az emberek fejlődési igényeivel összhangban osztjuk ki. A baklövéseket nem hagyjuk szó nélkül! A műhelyfoglalkozásokat és a kiértékeléseket kidolgozzuk,

[11] Az 1961-es per során a második világháború alatt a kelet- és közép-európai zsidóság deportálásában és megsemmisítésében vezető szerepet játszó SS-tisztet, Adolf Eichmannt vonták felelősségre Izraelben. Erről lásd ARENDT, Hannah: *Eichmann Jeruzsálemben: tudósítás a gonosz banalitásáról.* Budapest, Osiris, 2000.

és nem improvizáljuk, az emberek elszámoltathatók, és a feladatokat úgy adjuk ki, hogy megfelelő eligazítás és idő álljon rendelkezésre. Felelősséget vállalunk az eredményekért; továbbá fontos számunkra a pontosság és a felkészültség.

Az a világ, amelyben mindannyian élni szeretnénk – vagyis ahol mindenkivel szeretetteljes tisztelettel bánnak –, a mi életünkben nem fog megvalósulni. Így tehát ránk az a feladat vár, hogy ezt a világot tudatos erőfeszítéssel létrehozzuk a szervezetünkben. Amellett, hogy személyes szinten gazdagító és kiteljesítő, ha követjük az aranyszabályt – vagyis úgy bánunk másokkal, ahogy mi szeretnénk, hogy velünk bánjanak –, erős szervezetet is építünk, tehetséget és energiát szabadítunk fel, és olyan módon tartjuk fenn a részvételt, ahogyan az ügy és az akció sohasem lesz képes.

Rítus: Sok vallás zsenialitása a rítusokban rejlik. A római katolikus egyház például azzal vált a világ legnagyobb egyházává, hogy ragaszkodott egy rítushoz, a miséhez, amely során minden jelenlévő közvetlenül vesz részt a hit misztériumában.

A rítus túlmutat a jelenen. Összeköti a múltat, a jelent és a jövőt. Felismeri, hogy számos érzékszervünk van, és mindegyik számára tartogat valamit. Látunk, hallunk, érintünk, ízlelünk, szagolunk és érzünk. A rítus egy közös eseményen keresztül sokféle ember számára teszi lehetővé, hogy kapcsolódjon egymáshoz. Az eseménynek van ugyan központi üzenete, de mégis annyi egyedi üzenete van, ahány résztvevője. A rítus állandóan emlékezteti az embereket arra, hogy milyen lehetne a világ, és hogy mindannyian részei vagyunk ennek a jövőképnek. A rítus sokkal inkább képes fenntartani egy közösséget, mint egy gyakorlati szakember készségei és energiái. A lényeg a szisztematikus, ismétlődő gyakorlat. A rendszeresen ismétlődő rítusok fontosabbak, mint az elszórt, látványos rítusok.

Az IAF meghatározó rítusa a tájékoztatás–akció–kiértékelés. Ez az IAF liturgiája, a közösségi vezetők és a közösségszervezők képzésének és fejlesztésének központi gyakorlata. A velős, összeszedett találkozó a másik rítus. Bárhová megy az ember az országban, onnan tudhatja, hogy IAF-találkozón van, hogy az összejövetel rövid, világos, részvételen alapul, és a cselekvésre irányul. Országos rítusunk egy tíznapos képzés, amely valószínűleg a '70-es évek közepe óta tartó terjeszkedésünk és sikerünk egyik kulcsa.

A történelmi áttekintésből kiderül, hogy a legerősebb szervezetek mind tevékenységorientáltak, nagy figyelmet fordítanak az értékelésre, a találkozóik rövidek, és kevés van belőlük, legjobb embereiket pedig elküldik a tagszervezeteknek tartott országos képzésre. A gyengébb szervezetek pont fordítva csinálják: több találkozójuk van, mint akciójuk, elsiklanak az értékelés és az elszámoltathatóság felett, és nem elvárás, hogy a legjobb embereik részt vegyenek az országos képzésen.

A gyengébb szervezetek ezenkívül szinte mindig eltávolodnak a legradikálisabb rítusainktól, a kapcsolatépítő beszélgetésektől és a házi gyűléstől. Egyszerűen lehetetlen megvalósítani a kapcsolatra építő hatalmat, ha ezt a két rítust nem gyakorolja rendszeresen a lehető legtöbb közösségi vezető és közösségszervező. A kapcsolatépítő beszélgetés a közösségszervezés mindennapi betevője. A házi gyűlés mondhatni a vasárnapi vacsora. Ha a közösségszervező az egyetlen, aki kapcsolatépítő beszélge-

téseket folytat, az olyan, mintha a pap privát misét celebrálna, vagy a lelkész lenne az egyetlen, aki olvassa a Bibliát. Legfőbb közösségi ceremóniánk ezáltal egy alkalmazott saját tulajdonává válik.

Az erős szervezeteknél a házi gyűléseket előre betervezik a taggyülekezetek éves naptárába, és gyakran úgy vannak időzítve, hogy megfeleljenek az egyházi ünnepek vagy a szervezet éves rendjének.[12] Közösségi vezetőiket kiképzik a kapcsolatépítő beszélgetések megtartására, akik rendszeresen részt is vesznek ilyen beszélgetéseken, és ezekről be is számolnak. A *Portland Organizing Project* (Portlandi Közösségszervező Projekt) minden összejövetelen hagy időt kapcsolatépítő beszélgetésekre, és ezzel még ezt a rítust is tovább ritualizálja.

A baptista egyház, amelyben felnőttem, folyamatosan foglalkozott a „lemorzsolódókkal", azokkal, akik nem jártak rendszeresen templomba, vagy akik felhagytak az imádkozással és az adakozással. Azok a közösségi vezetők és közösségszervezők, akik „lemorzsolódnak" létfontosságú rítusainkból, nem a pokolban fizetnek majd meg ezért, hanem most: sovány és meggyengült szervezetek formájában, amelyeknek kevés a pénzük, a közösségi vezetőjük és az energiájuk.

ÚT A HATALOMHOZ

Sokszor csak ront a helyzeten, ahogyan megkísérlünk megoldani egy problémát. Azt csináljuk, mint a középkori borbélyok, akik eret vágtak a pácienseken, vagy az a baseballjátékos, aki hazafutással próbálkozik, de elvéti a labdát, mert túl nagy lendülettel üt.

Az én feltevésem szerint a közösségszervezés problematikájának „kemény" oldalát – a pénzt, az új tagszervezeteket, a szélesebb és mélyebb közösségi vezetőbázist, a kvótákat – a „finom" oldalról érdemes megközelíteni. Ha több tagszervezetet szeretnél, tedd fel magadnak ezeket a kérdéseket: Hogyan bánunk a jelenlegi tagokkal? Mi áll érdeklődésük középpontjában? Segítünk nekik a kapcsolati kultúra kialakításában? Átitattuk őket a rítusainkkal? Ha több pénzügyi erőforrást szeretnél, ezekre a kérdésekre válaszolj: Ismerjük a tagok élettörténetét? Hány ember története szerepel kollektív stratégiánkban? Hányan vettek részt a pénzről folyó megbeszéléseken? Ha több közösségi vezetőt szeretnél, ezeket a kérdéseket tedd fel: Mit csinálunk a meglévő közösségi vezetőinkkel? Állnak előttük kihívások? Aktívak és fejlődnek? Csinálnak kapcsolatépítő beszélgetéseket és házi gyűléseket? Tisztán le van fektetve a felelősségük, ami saját érdekeiken alapul? Kapnak támogatást a sikeres munkához?

Általánosságban pedig azt javasolnám, ezeket a kérdéseket tegyük fel magunknak: Meghallgatok másokat? Beleképzelem magam mások helyébe? Tudatos vagyok a másokkal való kapcsolataimban? Szorgalmasan látogatom életadó rítusainkat? A vesztes futballcsapatok általában úgy próbálják összeszedni magukat, hogy visszatérnek az alapokhoz: a blokkoláshoz és a szereléshez. Ha a szervezetek elég erősek és keményék akarnak lenni ahhoz, hogy szembeszálljanak a családjainkat és közösségeinket veszélyeztető vállalati és politikai ellenfelekkel, akkor a közösségszervezés „finom" oldalára kell összpontosítaniuk, vagyis az aktív odafigyelésre, az empátiára, a tudatosságra és a rítusokra.

E művészet szüntelen gyakorlása megbonthatatlan köteléket hoz létre az emberek között, egy erős és rugalmas izmot, ami nem szakad el terhelés vagy nyomás hatására. Végül pedig, ha ezt a művészetet gyakoroljuk, olyan erős szervezeteket fogunk építeni, amelyek a változásért dolgoznak, és amelyek vezetői nem csüggednek a támadások és a kritika miatt, mert nem félnek a kockázatvállalástól, és optimizmusuk töretlen marad.

[12] A szerző példái gyakran a saját tapasztalataiból táplálkoznak, hiszen több évtizedes közösségszervezői karrierje során sok esetben végzett vallási alapú közösségszervezést („faith-based organizing").

Joe Szakos–Kristin Layng Szakos

BEMUTATKOZIK NICHOLAS GRABER-GRACE, A FLORIDAI ACORN KÖZÖSSÉGSZERVEZŐJE[1]

Megkértünk egy új közösségszervezőt, Nicholas Graber-Grace-t, hogy mesélje el egy napját, mert arról szeretnénk képet kapni, hogy milyen az élet egy újdonsült szervező számára egy városi, tagsággal rendelkező szervezetben. Az interjú idején Nicholas volt az orlandói *Association of Community Organizations for Reform Now* (Közösségi Szervezetek Szövetsége a Reformért, ACORN)[2] vezető közösségszervezője. Azóta a Broward megyei ACORN közösségszervezési igazgatója lett a floridai Ft. Lauderdale-ben.

Nicholas Graber-Grace: Jelenleg itt, Orlandóban a helyi ACORN vezető közösségszervezőjeként dolgozom. Mindennap kint vagyok a terepen, alacsony és átlagos jövedelmű emberek megszervezésén dolgozom. Nap mint nap olyanokkal beszélgetek, akik tehetetlennek érzik magukat. Nem érzik, hogy közük lenne ahhoz, ami körülöttük történik. Velük dolgozom, és bevonom őket a munkánkba. Az ACORN tagjaként elkezdenek másokkal is találkozni. Elkezdenek pozitív lépéseket tenni az életükben.

Csak néhány munkatársunk van. Van egy közösségszervezési igazgató, és én vagyok a vezető közösségszervező. Van egy munkatársunk, aki még csak egy hete dolgozik nálunk, úgyhogy most kezd csak belejönni. Volt még néhány ember, akit kiképeztünk Orlandóban, de ők nem kezdtek el közösségszervezőként dolgozni. Most alakítjuk ki a csapatot, és szeretnénk elérni, hogy legyen öt közösségszervezőnk. Van valaki, aki elvileg jövő héten kezd, és ha minden héten találunk valakit, akkor remélhetőleg meglesz a stabil szervezeti háttér. Vannak aktuális politikai témákkal foglalkozó munkatársak is, akik kopogtatnak és aláírást gyűjtenek a minimálbérrel kapcsolatos petícióhoz. Úgy 30-35 aláírásgyűjtőnk van, akik napi szinten dolgoznak az orlandói irodának.

[1] A szöveg eredeti címe: *Profile: Nicholas Gilbert-Grace Organizing with ACORN in Florida.* Az eredeti változat a következő kötetben jelent meg: SZAKOS, Joe–SZAKOS, Kristin Layng (eds.): *We Make Change: Community Organizers Talk About What They Do-and Why.* Nashville, Tennessee: Vanderbilt University Press, 2007. 66–68. p. A szöveget kísérő lábjegyzetek a kötet szerkesztőitől származnak.

[2] Az *Association of Community Organizations for Reform Now* (Közösségi Szervezetek Szövetsége a Reformért, ACORN) közösségi alapú szervezetek ernyőszervezete volt, melyet 1970-ben alapítottak, és 2010-ben szűnt meg. A szervezet alacsony és átlagos jövedelmű embereket toborzott olyan témák köré, mint például a közbiztonság, támogatott egészségügy vagy a megfizethető lakhatás. Története csúcsán több mint 500 000 tagja volt az Amerikai Egyesült Államok 100-nál is több településén létező 1200 szomszédsági csoportban, valamint Argentínában, Kanadában, Mexikóban és Peruban.

Hétfőtől péntekig 11-től 21-ig dolgozunk, szombaton pedig 10-től 14-ig. Én általában ennél valamivel többet dolgozom, mert van más is, amit el kell intéznem. Reggel bejövünk, és képzéssel és szerepjátékkal kezdünk. Fel kell készítenünk magunkat lelkileg az aznapi terepmunkára. Minden hétfőn stábmegbeszélést tartunk, ahol meghatározzuk a célokat az adott hétre. Kiértékeljük az előző hetet, illetve tisztázzuk, hol tartunk, és mivel kellene foglalkoznunk. Délelőtt elintézünk néhány, az aktuális kampányokkal kapcsolatos telefont, és internetes kutatásokat végzünk, illetve elvégzünk minden irodai munkát.

Aztán úgy délután 14:00–14:30 táján elindulunk a terepre kopogtatni[3]. Próbálunk naponta legalább négy órát kopogtatni. Ez az a folyamat, amely során megtaláljuk a szervezet leendő tagjait. Kint vagyunk a terepen, ismeretlen ajtókon kopogtatunk, új embereket keresünk fel. Megkérdezzük őket, mik a lakóhelyi problémák, milyen dolgok aggasztják az itt lakókat. Mostanában lakásbérlők megszervezésével foglalkozom, úgyhogy többnyire a tulajdonosok elszámoltathatósága és az ingatlanok karbantartásának ügye merült fel.

A legfőbb kérdés az, hogy mi érdekli ezt az embert annyira, hogy hajlandó lenne harcolni érte? Mi a szívügye? Ha bekopogtatsz valakihez, lehet, hogy azt mondja: „Ó, hát én a közvilágítás miatt aggódom". Ez biztosan igaz is, de ha leülsz, és elbeszélgetsz vele egy kicsit, lehet, hogy előkerül valami nagyobb vagy mélyebb ügy, ami jobban foglalkoztatja. Addig beszélgetsz vele, amíg le nem ásol addig a nagyobb ügyig, ami eléggé érdekli ahhoz, hogy aktívvá váljon. Szóval ezt csináljuk, és így napi egy, két vagy akár három új tagunk is lesz.

Aztán jönnek az utánkövetés és a találkozók. Azokat az embereket, akik az első találkozáskor nem csatlakoztak, újra felkeressük. Az új tagokat másodszorra is meglátogatjuk, hogy tájékoztassuk őket arról, hogy most éppen mit csinálunk, és hogyan tudják behozni a számukra fontos dolgokat a szervezet prioritásai közé. Sokat foglalkozunk a közösségi vezetők felkészítésével, és sokat találkozunk velük: „Jó, szóval ezt és ezt csináljuk. Hogyan tudnánk bevonni a többi tagot is?" Az ACORN-féle modellben – és gondolom, sok más közösségszervező modellben is – az az egyik jó dolog, hogy túl sok a tennivaló ahhoz, hogy a közösségszervező mindent meg tudjon csinálni egyedül. Ha a közösségszervezőnek kellene elvégeznie minden munkát, akkor először is sosem lenne kész, másodszor a szervező kiégne, harmadszor pedig nem építene tömegmozgalmat. Úgyhogy a mi modellünkben nagyon fontos, hogy a közösségi vezetők képzésére koncentráljunk, képezzük a tagjainkat, hogy végül ők végezzék el a munkát a terepen.

19 óra körül azután visszajövünk az irodába, és 21-ig telefonálgatunk. Esténként is összeülünk, és megbeszéljük, hogy ment a nap, mi sikerülhetett volna jobban, milyen nehézségeink vannak, és min kell még dolgoznunk. Milyen ügyek merültek fel,

[3] Az alulról szerveződő csoportok egyik legfontosabb tevékenysége a toborzás. Ennek az Egyesült Államokban használt legáltalánosabb formája a „kopogtatás", amikor egy meghatározott területen az ott élőket otthonukban keresik fel személyesen a közösségszervezők és közösségi vezetők.

és van-e ötletünk a megoldásukra? Esténként tehát összegezzük a tapasztalatokat és telefonálunk. Ezek a telefonok fontosak a részvétel szempontjából, mert sok olyan esemény van, amin a tagjainknak nagy számban kell megjelenni ahhoz, hogy megnyerjük az adott kampányt. 21 órakor végzünk, az emberek hazamehetnek. Sokszor beülünk együtt valahova enni vagy inni valamit. Korábban sokkal többször csináltuk ezt, mert nagyon fiatal munkatársaink voltak, és sokan egyszerre kezdtünk. De hetente legalább egyszer vagy kétszer még mindig beülünk együtt valahova munka után.

A nemrég lezajlott tagtoborzó kampány nagyon jól sikerült. Én néhány lakókocsitelepen dolgoztam, ahol sok probléma volt, a lakók elsősorban a velük szembeni tiszteletlenséget és a tulajdonos mulasztásait jelezték. A latin-amerikaiakat hátrányosan megkülönböztették. A bérleti díjak pedig évről évre emelkedtek. Ez egy olyan hely, ahol mindenkinek saját lakókocsija van, de a parkolóhelyért bérleti díjat fizet. Nagyon kizsákmányoló helyzet volt. A legjobb az, hogy az ott működő szervezetünk tagjai már maguk is kiálltak a bérleti díj emelése ellen, és én közösségszervezőként csak érintőlegesen veszek részt az egészben. A tagok beszámolnak arról, hogy mit csinálnak, átbeszélünk néhány lehetséges forgatókönyvet, és megvitatjuk a stratégiát, de igazából ők tartják kézben az ügyet. Ez remek, mert így van időm az új munkatársak képzésére meg minden másra.

SAUL D. ALINSKY

A HATALOM FOLYAMATA[1]

Attól a pillanattól kezdve, hogy a közösségszervező belép a közösségbe, élete minden pillanatában, álmában, evés közben, minden lélegzetvételkor, még alvás közben is egyetlen dolog foglalkoztatja: hogyan építse fel azt a hatalmi tömegbázist, amit hadseregnek nevez? Amíg fel nem építi ezt a tömegbázist, nem vállal fel semmilyen nagyobb ügyet. Nincs semmije, amivel felvállalhatná. Amíg nem állnak rendelkezésére ezek a hatalmi eszközök, „taktikája" nem hatalmi taktika. Ezért minden lépése egyetlen dolog körül forog: hány új tagot fog behozni a szervezetbe, helyi szervezeteken, egyházakon, szociális ellátókon, szakszervezeteken, utcai bandákon vagy egyéneken keresztül. Az egyetlen kérdés az, hogyan fogja növelni a szervezet erejét? Ha a közösségszervező egy akció során a vereségen keresztül több tagot tud toborozni, mint ha nyerne, akkor a győzelem a vereségben rejlik, és ezért veszíteni fog.

A változás gyökere a hatalom, a hatalom gyökere a szervezet. Az embereknek össze kell tehát fogniuk, ha tenni akarnak.

A hatalom a szervezet létének értelme. Amikor az emberek egyetértenek bizonyos vallási nézetekben, és azt akarják, hogy hatalmukban álljon hirdetni a hitüket, megszervezik magukat, és egyházat alapítanak. Ha az emberek egyetértenek bizonyos politikai nézetekben, és azt akarják, hogy legyen hatalmuk ezeket átültetni a gyakorlatba, akkor megszervezik magukat, és politikai pártot alapítanak. Minden területre ez érvényes, mert a hatalom és a szervezet egy és ugyanaz.

A közösségszervező tudja, hogy a legfőbb feladatai közé tartozik például az, hogy megerősítse az emberekben azt az érzést, hogy tehetnek valamit. Lehet, hogy elfogadják, hogy a szervezet hatalmat jelent, de ezt a gyakorlatban is meg kell tapasztalniuk. A közösségszervező feladata, hogy elkezdjen bizalmat és reményt építeni a szerveződéssel kapcsolatban, és így magukban az emberekben is. A cél az, hogy részleges győzelmek segítségével erősítse a bizalmat és azt az érzést, hogy „ha azzal, amink most van, ennyit el tudunk érni, képzeljétek el, mennyi mindent el fogunk tudni érni, ha nagyok leszünk és erősek". Majdnem olyan ez, mint egy bokszolót eljuttatni a bajnoki címig: nagyon gondosan kell megválasztani az ellenfeleit, hiszen bizonyos

[1] Részlet az 1971-ben megjelent *Rules for Radicals* című könyvből. A könyv magyarul először *Radikálisok kiskátéja: Gyakorlati ábc a realista radikálisok számára* címmel jelent meg 1988-ban 300 példányban a Budapesti Műszaki Egyetem kiadásában. Tíz évre rá követte ezt egy új fordítás a Bagolyvár Könyvkiadó jóvoltából *A civil szervezkedés ABC-je* címmel. A szöveget kísérő lábjegyzetek a kötet szerkesztőitől származnak.

vereségek kedvét szeghetik, és véget vethetnek a pályafutásának. A közösségszervező néha olyan elkeseredést tapasztal az emberek körében, hogy meg kell rendeznie egy biztosan megnyerhető küzdelmet.

A *Back of the Yards*[2] szomszédságban végzett első közösségszervezési kísérletem idején volt is erre példa. A terület lakói a végletekig el voltak csüggedve. Az emberek nem bíztak sem magukban, sem a szomszédaikban, sem pedig a problémáik megoldásában. Ezért aztán megrendeztünk egy harcot, amelyet gyerekjáték volt megnyerni. A Back of the Yardsban az egyik legnagyobb probléma a magas csecsemőhalandóság volt. Néhány évvel korábban az *Infant Welfare Society* (Csecsemőjóléti Társaság) üzemeltetett ugyan egy klinikát a negyedben, de 10-15 évvel odaérkezésem előtt a társaságot kiutasították. Az a hír járta, hogy a személyzet a fogamzásgátlásról adott tájékoztatást az embereknek, ezért az egyházak elűzték a „bűn ügynökeit". Ám az embereknek hamarosan égető szükségük volt a csecsemőgyógyászati ellátásra, és már rég elfelejtették, hogy a negyedből ők maguk űzték el a Csecsemőjóléti Társaságot.

Miután utánajártam a dolognak, rájöttem, hogy csak annyit kell tennünk a gyógyászati ellátás érdekében, hogy megkérjük a Csecsemőjóléti Társaságot, hogy újra térjen vissza a negyedbe. Ezt az értesülést azonban megtartottam magamnak. Összehívtunk egy válságmegbeszélést, ahol azt javasoltuk, hogy alakítsunk egy bizottságot, ami felkeresi a társaság irodáját, és követeli az orvosi ellátást. Az volt a stratégiánk, hogy megakadályozzuk a tisztségviselők megszólalását, ezért elkezdjük verni az asztalt, és követeljük az ellátást, és *egy pillanatra sem* engedjük szóhoz jutni őket. Csak akkor engedjük meg megszólalni őket, miután végeztünk. E gondos kiképzést követően beviharzottunk a Csecsemőjóléti Társaság belvárosi irodájába, bemutatkoztunk, és belefogtunk hosszú beszédünkbe, melyben hangot adtunk harcos követeléseinknek, és egy pillanatra sem engedtük őket szóhoz jutni. A szegény nő mindvégig elkeseredetten próbálta tudomásunkra hozni, hogy „hát persze hogy megkaphatják, máris elkezdjük". De nem volt lehetősége megszólalni, és végül szenvedélyesen kijelentettük, hogy „addig nem megyünk el innen, amíg igent nem mondanak!" Erre ő azt mondta: „De hát végig azt akartam mondani...", én pedig közbevágtam, és azt kérdeztem: „Akkor igen vagy nem?" Ő pedig így felelt: „Természetesen igen." Én pedig azt mondtam: „Csupán ennyit akartunk tudni." És elviharzottunk. A hazaúton végig azt hallgattam, ahogy a bizottság tagjai arról beszélgetnek, hogy „hát, így kell elérni a dolgokat, jól megmondod nekik a magadét, és nem hagyod, hogy szóhoz jussanak. Ha ezzel a néhány emberrel a szervezetben ezt el tudtuk érni, képzeljétek, mit érhetnénk el egy nagy szervezettel!" (Azt javaslom a kritikusoknak, mielőtt „csalásnak" minősítik ezt a módszert, gondolkodjanak el a célok és az eszközök kérdésén.)

[2] A Chicago városában, Illinois államban található *Back of the Yards* (a Gyártelep Hátulja) szomszédság az óriási Union Stock Yards mészárszékről kapta a nevét. Alinsky munkája idején főként a gyár kelet-európai dolgozói és családjaik lakták meglehetősen szegényes körülmények között, azonban szervezetükön keresztül, az Alinsky által kezdeményezett *Back of the Yards Neighborhood Council*on (Back of the Yards Szomszédsági Tanács) keresztül azonosultak a negyed nevével, így vált széles körben ismertté. A magyar szakirodalomban is a szomszédság amerikai neve terjedt el.

A közösségszervező egyszerre több funkciót lát el, miközben elemzi, támadja és megzavarja az uralkodó hatalmi mintázatot. Az a gettó vagy nyomornegyed, amelyben szerveződik, *nem* szervezetlen közösség. Nem létezik szervezetlen közösség. A „szervezetlen" és a „közösség" kifejezések ellentmondásban állnak egymással: a közösség szó maga szervezett közösségi életet jelent, vagyis emberek szervezett együttélését. Lehetséges, hogy a közösség tagjait olyan sok kudarcélmény érte, hogy részvételi hajlandóságuk elsorvadni látszik. Lehetséges, hogy névtelenségben élnek, és szomjazzák a személyes elismerést. Lehetséges, hogy a nélkülözés és a megkülönböztetés különböző formáitól szenvednek. Lehetséges, hogy elfogadták a névtelenséget, és apátiába süllyedtek. Lehetséges, hogy lemondtak arról, hogy a gyermekeik jobb világot örököljenek majd. A mi nézőpontunkból mindez talán nagyon rosszul hangzik, de valójában nekik ez a szervezett életformájuk. Nevezhetjük ezt szervezett apátiának vagy szervezett nem részvételnek, de ez az ő közösségi mintázatuk. Bizonyos fajta elrendezés, előírások és életforma szerint élnek. Röviden, lehet, hogy megadták magukat a körülményeknek, de az élet szervezett formában megy tovább, meghatározott hatalmi struktúrával, még ha ez – ahogy Thoreau[3] nevezte a legtöbb életet – „csendes elkeseredés" is.

Így aztán, ha azt tekinted feladatodnak, hogy megszüntesd az apátiát, és rávedd az embereket a részvételre, meg kell kérdőjelezned a szervezett élet uralkodó mintáit a közösségben. *A közösségszervezés első lépése a szervezett közösség bomlasztása.* A szerveződés jelenlegi formáinak a megbontása a közösségszervezés első lépése. A jelenlegi felállásnak fel kell borulnia, ha azt akarjuk, hogy új minták lépjenek a helyére, melyek lehetőséget és eszközöket adnak az állampolgári részvételre. *Minden változás azt jelenti, hogy felborítjuk a régi rendet, és megszervezzük az újat.*

Ezért van az, hogy a közösségszervező azonnal konfliktusban találja magát. A közösségszervező célja, hogy megváltoztassa egy adott közösség életét, ezért először is fel kell korbácsolnia a közösségben élők haragját, és felszínre kell hoznia a szunnyadó ellenérzéseket egészen addig, amíg az nyíltan kifejezésre nem jut. Ahelyett, hogy elkerülné, keresnie kell az ellentmondásos ügyeket, mert ha nincs ellentmondás, az emberek nem érzik magukat eléggé érintettnek ahhoz, hogy cselekedjenek. A „vitás" jelző használata az „ügy" előtt teljesen értelmetlen szószaporítás. Nem létezik „nem vitás" ügy. Ha egyetértés van, akkor nincs ügy; az ügyek akkor keletkeznek, ha egyet nem értés vagy vita van. A közösségszervezőknek fel kell korbácsolniuk az elégedetlenséget; be kell csatornázniuk az emberek haragját és frusztrációját. Ki kell alakítaniuk egy olyan mechanizmust, amely elvezeti a korábbi helyzet hosszú időn át tartó elfogadásából fakadó lappangó bűntudatot, mert ebből a mechanizmusból nő ki egy új közösségi szervezet. De erről később még szót ejtek.

A következő feladat az, hogy rávedd az embereket arra, hogy megmozduljanak, cselekedjenek, részt vegyenek; röviden, hogy létrehozd és felépítsd a szükséges

[3] Henry David Thoreau (1817–1862) egyesült államokbeli író és filozófus. A szerző által használt kifejezés a *Walden* című kötetében szerepel. Lásd Henry David Thoreau: *Walden. A polgári engedetlenség iránti kötelességről.* Budapest, Fekete Sas, 2008.

hatalmat az uralkodó mintákkal való szembeszegüléshez és a megváltoztatásukhoz. Amikor a status quo elöljárói „agitátornak" bélyegeznek téged, teljesen igazuk van, mert pontosan ez a szereped – hogy addig bujtogasd az embereket, amíg meg nem jelenik a konfliktus.

A szakszervezetekben ennek pontos megfelelőjére lelhetünk. Vegyük azt a példát, amikor egy hozzáértő szakszervezeti szervező nekilát egy bizonyos feladatnak, mondjuk egy bizonyos gyár megszervezésének, ahol a munkások alulfizetettek, valamint diszkriminációnak és munkahelyi bizonytalanságnak vannak kitéve. A munkások elfogadják, sőt elkerülhetetlennek tartják ezeket a körülményeket, és csüggedésüknek így adnak hangot: „mégis minek?". Titkon mérgesek a körülmények miatt és panaszkodnak, de arról beszélnek, mennyire hiábavaló „nekimenni a nagykutyáknak", és általában belesüppednek a frusztrációba. *Mindez azért van, mert nincs lehetőségük a hatásos cselekvésre.*

Ekkor jön a szakszervezeti szervező vagy az agitátor. Azzal kezdi a „bajkeverést", hogy felkorbácsolja ezt a dühöt, frusztrációt és neheztelést, és kiemeli azokat az ügyeket vagy sérelmeket, amelyek különösen nagy indulatokat keltenek. Beszámol más gyárakról, ahol hasonló munka folyik, és ahol a munkások sokkal jobban keresnek, jobbak a munkakörülményeik, nagyobb a létbiztonság, több az egészségügyi juttatás, és magasabb a nyugdíj, és ezzel dramatizálja az igazságtalanságokat. Ezenkívül felsorol más olyan előnyöket is, amelyekre a megszervezendő munkások eddig nem is gondoltak. És ami legalább ilyen fontos, rámutat, hogy annak a többi gyárnak a munkásait korábban szintén kizsákmányolták. Elmondja azt is, hogy egészen addig hasonló körülmények között éltek, ameddig arra nem kezdték használni az intelligenciájukat és az energiájukat, hogy megszerveződjenek a szakszervezetként ismert hatalmi formában. Ennek eredményeképpen jutottak hozzá mindezekhez a juttatásokhoz. Ez a módszer általában egy új szakszervezet megalakulásához vezet.

Vizsgáljuk meg közelebbről, mit csinált ez a szakszervezeti szervező. Fogott egy csapat apátiába süllyedt munkást; többféle eszközzel – például a hasonló gyárakban dolgozó munkások jobb körülményeinek felmutatásával – felszította bennük a neheztelést és az ellenséges érzelmeket. Ami a legfontosabb, megmutatta, hogy lehetséges tenni valamit, és ennek van is egy konkrét módja, ami bizonyítottan hatásos és sikeres: ha szakszervezetbe tömörülnek, akkor meglesz a szükséges hatalmuk és eszközük, amellyel el tudják érni ezeket a változásokat. A szervező elérte, hogy a munkások részt vegyenek a szakszervezetben, és támogassák a programját. Nem szabad elfelejtenünk, hogy amíg nincs mód és lehetőség a változások elérésére, addig semmi értelme felizgatni vagy feldühíteni az embereket. Kell, hogy mutassunk nekik egy járható utat a cselekvéshez, hogy ne veszítsék el a fejüket.

Úgyhogy a szakszervezeti szervező egyszerre táplálja a konfliktust és építi a hatalmi struktúrát. A szakszervezet és a vállalatvezetés közötti háború sztrájk vagy tárgyalás útján oldódik meg. Mindkét módszernek szerves része a hatalom használata: a sztrájk gazdasági kényszerítő ereje vagy az azzal való fenyegetés, ami a sikeres tárgyalásokhoz vezet. *Senki sem tud úgy tárgyalni, hogy nem áll rendelkezésére a tárgyalások kikényszerítéséhez szükséges hatalom.*

Ez a közösségszervező feladata. Minden más csak vágyálom az ébrenlétben. Ha megpróbálunk a jóindulatra bazírozni a hatalmi bázis helyett, akkor olyasvalamire teszünk kísérletet, ami még sosem történt meg ezen a világon.

A közösségszervező első feladata az ügyek vagy problémák meghatározása. Őrülten hangzik, ha azt mondjuk, hogy egy szegény lakosokból álló gettóban, vagy akár egy középosztálybeli közösségben nincsenek eleve ügyek. Az olvasó talán úgy érzi, hogy ez a kijelentés az elmebajjal határos, különösen ha alacsony jövedelmű közösségekről van szó. A helyzet azonban egyszerűen az, hogy egyes közösségekben – függetlenül attól, hogy mennyire szegények – az embereknek valóban vannak súlyos problémáik és rossz helyzetben vannak, de ettől még nincsenek ügyeik. Az ügy olyasvalami, amivel kapcsolatban tenni lehet valamit. De amíg erőtlennek érezzük magunkat, és úgy érezzük, semmit nem tudunk tenni, addig ez csak rossz helyzet. Az emberek magyarázatokba menekülnek: ilyen a világ, ez egy ronda világ, nem kértük, hogy megszülessünk, de most már itt vagyunk, úgyhogy a legtöbb, amit tehetünk, hogy reménykedünk, hogy valahol, valahogy, valamikor történik valami. Általában ez az, amit apátiának írnak le, ahogy fent említettük – hatalom nélkül nincs cselekvés. A cselekvésen, a meggyőzésen és a kommunikáción keresztül a közösségszervező egyértelművé teszi az apátiába süllyedt embereknek, hogy a szerveződés biztosítja majd számukra az ahhoz szükséges hatalmat, képességet és erőt, hogy tenni tudjanak valamit ezeknek a problémáknak a megoldásáért. Ekkor történik meg az, hogy egy rossz helyzet elkezd konkrét ügyekké bomlani, mert az emberek most már képesek is tenni valamit. A közösségszervező nem csinál mást, mint hogy az állapotot problémává alakítja. A kérdés ezután már csak az, hogy így csinálják vagy úgy, hogy az egésszel foglalkoznak, vagy csak egy részével. De ilyenkor már ügyek vannak.

A szerveződés az ügyekből születik, az ügyek pedig a szerveződésből. Kéz a kézben járnak, egymás nélkülözhetetlen velejárói. A szervezetek olyan ügyekre épülnek, amelyek konkrétak, közvetlenek és megvalósíthatók.

A szervezeteknek sok ügyre kell épülniük. A szervezeteknek úgy kell a tevékenység, mint az embereknek az oxigén. A tevékenységek megszűnése a szervezet halálához vezet: klikkesedéshez, passzivitáshoz és olyan párbeszédekhez és nagygyűlésekhez, amelyek inkább jelzik a hullamerevség beálltát, mint az életet. Egyetlen ügy kapcsán pedig képtelenség fenntartani a folyamatos cselekvést. Ha egy szervezetnek egyetlen ügye van, az halálos kényszerzubbonyba kényszeríti, ami kiszorítja belőle az életet. Ráadásul, ha egyetlen üggyel foglalkozunk, az drasztikusan csökkenti a vonzerőnket, míg ha sokféle ügyünk van, sok potenciális tagot vonzunk be, akik nélkül nem lehet széles körű, tömegbázissal rendelkező szervezetet építeni. Minden ember rangsorolja a vágyait és értékeit. Lehet, hogy valaki egyetért azzal az egyetlen üggyel, amit képviselünk, de annyira nem érinti, hogy küzdjön is érte. Ha sok ügy van, az sok tagot jelent. A közösségek nem gazdasági szerveződések, mint a szakszervezetek,

amelyek konkrét gazdasági ügyekkel foglalkoznak; a közösségek olyan összetettek, mint maga az élet.

Ahhoz, hogy megszervezzünk egy közösséget, meg kell értenünk, hogy egy rendkívül mobilis, városiasodott társadalomban a „közösség" szó érdekközösséget jelent, és *nem* fizikai közösséget. Kivételt képeznek ez alól az etnikai gettók, ahol a szegregáció olyan fizikai közösségek létrejöttéhez vezetett, amelyek egybeesnek az érdekközösségekkel, illetve politikai kampányok során a választókerületek, amelyek földrajzi határok alapján jönnek létre.

Az emberek szomjazzák a drámát és a kalandot, egy korty életet ebben a sivár, örömtelen létezésben. Az irodámban van egy karikatúra, amin két rágózó gyorsíró látható, akik éppen kifelé tartanak a moziból. Az egyik így szól a másikhoz: „Tudod, mi a baj az élettel, Sadie? Hogy nincs hozzá háttérzene."

De többről van itt szó. Mindannyian kétségbeesetten keressük a személyes identitásunkat, vagy legalábbis arra vágyunk, hogy az emberek tudomást vegyenek arról, hogy létezünk. Vegyünk egy mindennapos esetet a gettóban! Egy férfi a nyomornegyedben él. Nem ismer senkit, és őt sem ismeri senki. Nem törődik senkivel, mert vele sem törődik senki. A sarki újságárusnál az újságok címlapján Daley polgármester[4] és társai láthatók, akik egy másik világhoz tartoznak – egy olyan világhoz, amelyet ő nem ismer, és amely róla sem vesz tudomást.

Amikor a közösségszervező felkeresi őt, részben azt kommunikálja felé, hogy a szerveződésen és annak hatalmán keresztül végre valóban megkaphatja a születési anyakönyvi kivonatát, hogy megismerik majd őt, és hogy most már nemcsak a napok fogják váltani egymást, hanem valami tényleg megváltozik ebben a szürke életben. Ugyanez a férfi egy tüntetésen, a városházán talán a polgármesterrel találja majd szembe magát, és azt mondja: „Polgármester úr, elegünk van, és nem tűrjük tovább!" Tévékamerás riporterek tartják elé a mikrofont, és azt kérdezik: „Hogy hívják, uram?" „John Smith." Még soha senki nem kérdezte meg tőle, hogy hívják. És aztán: „Mit gondol erről, Mr. Smith?" Még soha senki nem kérdezte meg, hogy mit gondol bármiről. Egyszer csak élni kezd! Ez is része a kalandnak, és részben ez az, ami miatt annyira fontos az emberek számára, hogy bekapcsolódjanak a szerveződésbe. És ez az, amit a közösségszervezőnek is kommunikálnia kell felé. Nem mintha minden tag elmondhatná majd a nevét a televízióban – ez csak bónuszajándék –, de végre egyszer, mivel egy csoporttal dolgozik együtt, a munkája jelenteni fog valamit.

Vegyük szemügyre, mit jelent az úgynevezett *folyamat*! A *folyamat* azt mondja meg nekünk, *hogyan* tegyünk valamit. A *cél* pedig azt, hogy *miért* tegyük. Ám ezt a két dolgot csak elméletben lehet ilyen világosan szétválasztani, mert a valóságban ugyanannak az egyenesnek a részei. A folyamat és a cél olyannyira egybeforr, hogy lehetetlen kijelölni, hol végződik az egyik, és hol kezdődik a másik, vagy azt, hogy

[4] Richard Joseph Daley (1902–1976) egyesült államokbeli politikus, 21 éven át haláláig Chicago városának polgármestere volt.

melyik melyik. A szerveződés célja maga a demokratikus részvétel folyamata, nem pedig az utcák kitakarítása. A folyamat valójában a cél.

A közösségszervező vezércsillaga mindvégig a következő szavakban rejlik: „emberi méltóság". Ezzel az iránytűvel hamarosan rálel a hatékony közösségszervezés számos alaptételére.

Ha tiszteletben tartod annak az embernek a méltóságát, akivel dolgozol, akkor az ő vágyait, az ő értékeit, az ő munka- és harcmódszerét kell fontosnak tekintened és követned, és nem a sajátodat; azt fogadod el közösségi vezetőnek, akit ő választ ki, nem akit te; nem a te, hanem az ő céljai lesznek mérvadóak, kivéve ha a céljai megsértik a szabad és nyílt társadalom legfőbb értékeit. Vegyük például ezt a kérdést: „Mi van akkor, ha a helyiek céljai sértik más csoportok jogait bőrszín, vallás, anyagi helyzet alapján vagy politikai okokból? Akkor is el kell fogadnunk ezeket a célokat, csak azért, mert az övék?" A válasz határozott nem. Sose feledd, hogy vezércsillagunk az „emberi méltóság". Ez a programunk célja. Nyilvánvaló, hogy bármely tevékenység, amely szembehelyezkedik bizonyos emberekkel a bőrszínük, a vallásuk, a hitvallásuk vagy az anyagi helyzetük miatt, az ellentmond az egyes ember alapvető méltóságának.

Az emberek nehezen hiszik el, hogy valóban tiszteled a méltóságukat. Végül is nagyon kevés olyan embert ismernek, beleértve a saját szomszédaikat is, akik tisztelnék őket. De neked is ugyanolyan nehéz feladni azt a bennünk rejtőző kis istenképet, amit a saját képünkre teremtettünk, és ami miatt titkon azt gondoljuk, hogy mi tudjuk, mi a legjobb az embereknek. Egy sikeres közösségszervező érzelmileg és intellektuálisan egyaránt megtanulta tisztelni azoknak az embereknek a méltóságát, akikkel dolgozik. Ezért a hatékony szervezési tapasztalat legalább annyira jelent tanulási folyamatot a közösségszervezőnek, mint azoknak az embereknek, akikkel dolgozik. Minden résztvevőnek meg kell tanulnia tisztelni az emberi méltóságot, és mindenkinek meg kell tanulni, hogy végeredményben ez a szerveződés alapvető célja, hiszen a demokratikus életmód lényege maga a részvétel.

Amikor tiszteletben tartjuk az emberek méltóságát, megtanuljuk, hogy nem lehet tőlük megtagadni azt az elemi jogot, hogy teljes mértékben részt vehessenek a saját problémáik megoldásában. Az önbecsülés csak azoknál az embereknél jelenik meg, akik aktív szerepet játszanak saját válsághelyzeteik megoldásában, és akik nem tehetetlen és passzív felhasználói a különböző magán- és közszolgáltatásoknak. Ha segítséget nyújtunk az embereknek, és közben megtagadjuk tőlük annak lehetőségét, hogy jelentős részt vállaljanak a cselekvésből, az semmiben nem járul hozzá az egyén fejlődéséhez. Legmélyebb értelemben ilyenkor nem adunk, hanem elveszünk – a méltóságot vesszük el. A részvétel lehetőségének megtagadása az emberi méltóság és a demokrácia megtagadása. Nem fog működni.

Reveille for Radicals[5] című könyvemben leírtam egy esetet, amikor a mexikói kormány úgy döntött, tisztelegni fog az anyák előtt. Kihirdették, hogy minden anyának,

[5] Alinsky másik nagy hatású, 1946-ban írt *Reveille for Radicals* címet viselő könyvéből nincs magyar kiadás. Az eredeti mű legutóbbi kiadása: New York, Vintage Books, 1989.

akinek a varrógépe a Monte de Piedadban (a mexikói nemzeti zálogházban) van, azoknak vissza kell kapnia anyák napi ajándék gyanánt. Hatalmas öröm kísérte ezt a napot. De itt ajándékról volt szó, ami nem igényelt semmilyen részvételt az érintettektől, és így *három héten belül pontosan ugyanannyi varrógép került vissza a zálogházba, mint előtte volt.*

Egy másik példa a libériai ENSZ-küldött egyik közleményéből származik.[6] A küldött Libéria problémáit ecsetelve megjegyezte, hogy országát megfosztották „a gyarmatosítás tapasztalatának előnyeitől". A sajtó döbbenten és gúnyolódással reagált, ám a közlemény valójában megértésről és bölcsességről tett tanúbizonyságot. Libéria népét sosem zsákmányolták ki gyarmatbirodalmak, és így a libériaiak sosem voltak rákényszerülve arra, hogy összeálljanak, és személyes áldozatvállalás árán fellázadjanak a szabadságért. Már akkor megkapták a „szabadságot", amikor országukat megalapították. Ha ajándékként érkezik, még a szabadságból is hiányzik a méltóság; és innen származik Libéria politikai meddősége is.

Ahogy Finley Peter Dunne[7] alakja, Mr. Dooley fogalmazott:

Ne kérj jogokat! Csak vedd el őket! És ne hagyd, hogy bárki megadja neked őket! Ha ingyen adnak neked egy jogot, azzal valami baj van. Több mint valószínű, hogy csak egy visszájára fordított sértés.

A szerveződést minden lehetséges értelemben tanítási folyamatként kell felfogni. Azonban a tanítás nem propaganda. A valódi tanítás az az eszköz, amelynek segítségével a tagok elkezdik megérteni saját személyes kapcsolataikat a szervezettel és azzal a világgal, amelyben élnek, hogy aztán alapos és körültekintő ítéletet tudjanak alkotni. A szervezet tevékenységének és programjainak folyama biztosítja a *konkrét* ügyek és helyzetek véget nem érő sorozatát, melyek gazdag alapanyagot szolgáltatnak a tanulási folyamatnak.

Az egyes konkrét ügyekkel kapcsolatos érintettség és konfliktus az érdeklődési kör gyors kibővüléséhez vezet. A hozzáértő közösségszervezőnek érzékenynek kell lennie ezekre a lehetőségekre. Tanulási folyamat nélkül egy új szervezet pusztán az egyik hatalmi csoport felváltása a másikkal.

[6] Az Egyesült Nemzetek Szervezetéhez (ENSZ) delegált libériai küldött nevét és az Alinsky által sajátos értelmezésben közölt idézetet nem sikerült megtalálnunk.

[7] Finley Peter Dunne (1867–1936) egyesült államokbeli humorista és író. Mr. Dooley egy képzeletbeli karaktere, akin keresztül rendkívül népszerű rövid írásaiban osztotta meg véleményét társadalmi témákban, humoros formában.

Jo Freeman

A STRUKTURÁLATLANSÁG ZSARNOKSÁGA[1]

A nőjogi felszabadítási mozgalom[2] kibontakozásának éveiben nagy hangsúlyt kaptak az úgynevezett vezető nélküli, strukturálatlan csoportok, amelyre a mozgalom legfőbb, ha nem az egyetlen szervezeti formájaként tekintettek. Ez a forma zsigeri reakció volt azzal a túlstrukturált társadalommal szemben, amelyben a legtöbben élünk; azzal az elkerülhetetlen befolyással szemben, amit ennek következtében mások gyakorolnak az életünk felett; illetve a baloldal és más hasonló csoportok örökös elitizmusával szemben, amely éppen azok között valósul meg, akik elvileg a túlstrukturáltság ellen harcolnak.

A „strukturálatlanság" ideája azonban a fenti tendenciákkal szembeni egészséges ellenállásból egyfajta önmagáért istenített bálvánnyá alakult. Gyakran használják ezt a kifejezést, de ritkán vizsgálják meg közelebbről a jelentését, miközben a nőjogi felszabadítási ideológia szerves és megkérdőjelezhetetlen része lett. A mozgalom első fejlődési szakaszában ennek nem volt különösebb jelentősége. A mozgalom ugyanis kezdetben a szemléletformálást határozta meg legfőbb céljaként és módszereként, amihez tökéletes eszköz volt a „strukturálatlan" beszélgetőkör[3]. Laza szerkezete és informális légköre megkönnyítette a vitában való részvételt, és a legtöbb esetben éppen ez a jellemzően támogató szellemiség segített eljutni a résztvevőknek a személyes felismerésekhez. Noha a személyes felismeréseken kívül más hozománya nem volt ezeknek a csoportoknak, ez senkit nem zavart, mivel céljuk nemigen mutatott túl ezen.

Az alapvető problémák akkor jelentkeztek, amikor az egyes beszélgetőkörök kiaknázták a szemléletformálásban rejlő lehetőségeket, és úgy döntöttek, hogy valamilyen konkrétabb tevékenységbe fognak. Ezen a ponton azonban többnyire elbuktak, mivel a legtöbb csoport nem volt hajlandó a feladata megváltoztatásával együtt struktúráján

[1] A cikk számos verzióban megjelent – sokszor a szerző engedélye nélkül átszerkesztett formában. Mi a szerző kérését teljesítve a teljes, honlapján közzétett szöveget közöljük. Ez három verzióból áll össze, melyek eredeti megjelenési helye sorrendben: *The Second Wave*, vol. 2. (1972) No. 1; *Berkeley Journal of Sociology*, vol. 17. (1972–73) 151–165. p.; *Ms. magazine*, July 1973. 76–78. p. és 86–89. p. http://www.jofreeman.com/joreen/tyranny.htm. A szöveget kísérő lábjegyzetek a kötet szerkesztőitől származnak.

[2] Az eredetiben „women's liberation movement", illetve „movements". Noha magyarul inkább a nőjogi mozgalom az elterjedt kifejezés, mi azért használjuk a kevésbé bevett nőjogi felszabadítási mozgalmat, mert magában hordoz egy fontos tartalmat, a megszabadulást az elnyomástól. Lásd kötetünkben Paul Kivel: *Szociális ellátás vagy társadalmi változás* című munkájának 12. sz. lábjegyzetét!

[3] A beszélgetőkör, eredetiben „rap group", 5–15 fős, kizárólag női tagból álló informális kommunikációs csoport, melynek személyes találkozói során az egyéni problémákat, tapasztalatokat osztják meg egymással a résztvevők.

is változtatni. A nők anélkül tették teljesen magukévá a „strukturálatlanság" ideáját, hogy felismerték volna, milyen korlátai vannak a gyakorlatban. Abban a vak hitben, hogy minden más módszer csakis elnyomó lehet, olyan célokra próbálták meg használni a „strukturálatlan" csoportot és az informális összejövetelt, amelyekre alkalmatlanok voltak.

Ha a mozgalom túl akar lépni fejlődése e kezdeti szakaszán, meg kell szabadítania magát néhány előítélettől a szerveződéssel és a strukturáltsággal kapcsolatban, mert eredendően egyik sem rossz. Lehet és szokták is rosszul használni őket, de ha csak emiatt eleve elutasítjuk őket, akkor megfosztjuk magunkat a továbbfejlődéshez szükséges eszközöktől. Meg kell értenünk tehát, miért nem működik a „strukturálatlanság".

FORMÁLIS ÉS INFORMÁLIS STRUKTÚRÁK

Hiába szeretnénk elhitetni magunkkal, valójában nem létezik „strukturálatlan" csoport. Ha emberek bármilyen csoportja egy bizonyos időre megalakul, elkerülhetetlenül strukturálja magát valahogyan. Ez a struktúra lehet rugalmas, idővel változhat, és lehet, hogy egyenlően, vagy az is lehet, hogy egyenlőtlenül osztja el a feladatokat, a hatalmat és az erőforrásokat a csoport tagjai között. Ám mindenképpen létrejön, a résztvevők képességeitől, személyiségétől és szándékaitól függetlenül. Önmagában az a tény teszi ezt elkerülhetetlenné, hogy különböző tehetséggel, attitűdökkel és háttérrel megáldott emberek vagyunk. Csak akkor közelíthetnénk meg a „strukturálatlanság" állapotát, ha teljes egészében elzárkóznánk attól, hogy kapcsolatokat alakítsunk ki vagy érintkezzünk egymással. Ez azonban nem jellemző az emberi csoportokra.

Mindez annyit tesz, hogy „strukturálatlan" csoportra törekedni körülbelül anynyira hasznos és félrevezető, mintha „objektív" sajtóhírre, „értéksemleges" társadalomtudományra vagy „szabad" gazdaságra törekednénk. Egy „laissez-faire"[4] csoport nagyjából annyira reális törekvés, mint egy „laissez-faire" társadalom; ez az elképzelés csupán a ködösítés eszközeként szolgál az erőseknek és a szerencséseknek, hogy kikezdhetetlen hegemóniát[5] alakítsanak ki mások rovására. Ezt a hegemóniát könnyű kialakítani, mivel a „strukturálatlanság" ideája csak a formális struktúrák kialakítását akadályozza meg, az informálisokét nem. Ugyanígy, a „laissez-faire" filozófiája a gazdasági hatalommal rendelkezőket nem, csak a kormányt akadályozza meg abban, hogy ellenőrzése alá vonja a béreket, az árakat és a javak elosztását. Így a „strukturálatlanság" a hatalom álcázásának egy módja, és a nőjogi mozgalmon belül általában a legtöbb hatalommal rendelkezők propagálják leginkább (akár tudatában vannak

[4] Francia eredetű, eredetileg közgazdasági területen használt kifejezés, mely a gazdasági szereplők működését érintő minél kisebb állami beavatkozást jelenti. Itt a központi beavatkozás hiányát jelenti.

[5] Hegemónia: görög eredetű szó, eredeti jelentése „fővezér" (hegemón), itt a „hatalmi fölény alapján megvalósuló vezető szerep" értelmében használjuk.

a hatalmuknak, akár nem). Amíg a csoport struktúrája informális, csak néhányan vannak tisztában a döntéshozatalra vonatkozó szabályokkal, és a hatalomnak is csak azok vannak tudatában, akik ismerik a szabályokat. Azok, akik nem ismerik, és nem kerülnek be a beavatottak közé, továbbra sem látnak tisztán, vagy az a paranoid rémképük támad, hogy valami történik a hátuk mögött.

Ahhoz, hogy mindenkinek legyen lehetősége részt venni egy adott csoportban és annak tevékenységeiben, a struktúrának kimondottnak kell lennie, nem maradhat kimondatlan. A döntéshozatal szabályait nyilvánossá és mindenki számára hozzáférhetővé kell tenni, ami csak úgy lehetséges, ha hivatalos formába vannak öntve. Ez nem azt jelenti, hogy ha egy csoport struktúráját normalizáljuk, az megszünteti majd az informális struktúrát. Általában nem ez történik. Az viszont igaz, hogy megakadályozza azt, hogy az informális struktúrának legyen elsődleges ellenőrzése a csoport felett, és biztosít néhány eszközt a csoport egészének érdekeit figyelmen kívül hagyó tagok uralmának a megtörésére. A „strukturálatlanság" szervezetileg lehetetlen. Arról nem tudunk dönteni, hogy strukturált vagy strukturálatlan csoportot szeretnénk; csak arról, hogy lesz-e a csoportnak *formális* struktúrája. Ezért mostantól ezt a szót kizárólag az ide vonatkozó elképzelésre fogjuk használni, és nem egy létező dologra utalunk vele. A *strukturálatlanság* azokra a csoportokra fog vonatkozni, melyekben szándékosan nem alakítottak ki egy bizonyos fajta struktúrát, a *strukturáltság* pedig azokra, amelyekben igen. A strukturált csoportoknak mindig van formális struktúrájuk, ami mellett lehet *informális* vagy rejtett struktúrájuk is. Ez az informális struktúra szolgáltat alapot az elitek létrejöttéhez, különösen a strukturálatlan csoportokban.

AZ ELITIZMUS TERMÉSZETE

Az „elitista" feltehetően a leginkább elcsépelt szó a nőjogi mozgalomban. Ugyanolyan gyakran és ugyanolyan okból kifolyólag használják, mint a „komcsi" szót az '50-es években. Ritkán használják helyesen. A nőjogi mozgalomban általában egyes emberekre mondják, bár ezeknek az embereknek a személyes jellemvonásai és tevékenységei nagyban eltérhetnek egymástól. Az egyes ember mint egyén pedig sosem lehet „elit", mert az „elit" szó egyetlen helyes használata, ha csoportra vonatkoztatják. Az egyes ember, bármilyen ismert legyen is, sohasem képezhet elitet.

Az elit szó helyesen az embereknek azt a kisebb csoportját jelöli, amelynek hatalma van egy nagyobb csoport felett. Ennek a nagyobb csoportnak ugyanúgy része az elit is, azonban általában nem tartozik közvetlen felelősséggel a nagyobb csoportnak, és gyakran a tudta és beleegyezése nélkül gyakorolja a hatalmát. Valaki akkor válik elitistává, ha ennek a kis csoportnak a része, vagy ennek a csoportnak a hatalmát támogatja, akár ismert, akár teljesen ismeretlen emberről van szó. A rossz hírnév nem alapvető jellemzője az elitistának. A legalattomosabb eliteket általában olyan emberek működtetik, akik a nyilvánosság számára ismeretlenek. Az intelligens elitistáknak többnyire van annyi eszük, hogy ne tegyenek szert ismertségre. Hiszen ha

megismerik, akkor figyelni is fogják őket, és így hatalmukat nem tudják majd egykönnyen álcázni.

Az elitek nem összeesküvők. Ritkán fordul elő, hogy egy kis csoport arra szövetkezik, hogy saját céljai érdekében irányítása alá vonjon egy nagyobb csoportot. Az elit nem több és nem kevesebb egy baráti társaságnál, amelynek a tagjai véletlenül ugyanazokban a politikai tevékenységekben vesznek részt. Valószínűleg politikai tevékenységüktől függetlenül is barátok maradnának; és valószínűleg részt vennének politikai tevékenységekben, függetlenül attól, hogy barátok-e. E két jelenség véletlen egybeesése nyomán jönnek létre az elitek, és ezért olyan nehéz felszámolni őket.

Ezek a baráti társaságok olyan kommunikációs hálózatként működnek, amely általában a csoportban bevett kommunikációs csatornákon kívül esik. Ha pedig nincsenek ilyen kialakított csatornák, akkor az egyetlen kommunikációs hálózatként funkcionálnak. Mivel ez egy baráti kör, melynek tagjai nagyjából ugyanazokat az értékeket és nézeteket vallják, valamint a csoporton kívül, szabadidejükben is beszélgetnek egymással, és egyeztetnek, amikor közös döntéseket kell hozni, akkor azoknak, akik részei ennek a hálózatnak, több hatalmuk van a csoportban. Nagyon ritka az olyan csoport, ahol nem alakul ki valamilyen informális kommunikációs hálózat azok között, akik összebarátkoztak.

Méretétől függően egy csoportban lehet akár több ilyen informális kommunikációs hálózat is, és ezek a hálózatok akár átfedésben is lehetnek egymással. Ha a strukturálatlan csoportban csak egy ilyen hálózat van, akkor ez lesz a csoport elitje, akár szeretnének elitisták lenni a tagjai, akár nem. Ha egy strukturált csoportban csupán egy ilyen hálózat van, akkor lehetséges, hogy elitként működik, de az is lehet, hogy nem, ez attól függ, hogy milyen az elit összetétele, és milyen a csoport formális struktúrája. Ha kettő vagy több ilyen baráti hálózat van, akkor lehet, hogy versengenek a hatalomért a csoportban, és klikkeket alakítanak ki, de van úgy, hogy az egyik szándékosan visszalép a versengéstől, és meghagyja az elit szerepét a másiknak. Egy strukturált csoportban általában két vagy több baráti társaság is verseng egymással a formális hatalomért. Gyakran ez a legegészségesebb helyzet, ami kialakulhat. A csoport többi tagja ugyanis közvetíthet a két aspiráns között, és így átmeneti elköteleződésük fejében követeléseket támaszthatnak az adott aspiránscsoport felé.

A barátok közötti informális kommunikációs hálózatok elkerülhetetlen elitizmusa és kizárólagossága nem tekinthető új jelenségnek sem a nőjogi mozgalom tekintetében, sem általában a nőkre vonatkozóan. Évszázadokon keresztül ilyen informális kapcsolatok akadályozták meg a nők részvételét azokban az integrált csoportokban, amelyeknek egyébként tagjai voltak. Ezek a hálózatok adtak teret a különböző foglalkozási ágakban vagy szervezetekben a következmények nélküli „élcelődésnek"[6] és a „régi iskolai kapcsolatokon" keresztüli érvényesülésnek, amelyek a nőket mint társadalmi csoportot (ahogy egyébként bizonyos férfiakat is) hatékonyan akadályozták

[6] Az eredetiben „locker room mentality", ami a férfiak általában egymás közötti, nőkkel kapcsolatos elítélő és kirekesztő megjegyzéseinek használatát jelenti.

abban, hogy egyenlő esélyekkel férjenek hozzá a hatalom forrásaihoz, vagy egyenlő mértékben részesüljenek a társadalom elismerésében. A korábbi nőjogi mozgalmak legtöbb energiája arra ment el, hogy a döntéshozatal és a kiválasztási folyamat struktúráját úgy formalizálják, hogy közvetlenül felvehessék a harcot a nők kirekesztésével szemben. Mindannyian tudjuk, hogy ezek az erőfeszítések nem akadályozták meg a csak férfiakból álló informális hálózatokat abban, hogy kirekesszék a nőket, de azt elérték, hogy ezt nehezebben lehessen megvalósítani.

Az, hogy az elitek informálisak, nem jelenti azt, hogy láthatatlanok is. Egy kisebb csoportos összejövetelen bárki, aki nyitva tartja a szemét és a fülét, észreveheti, hogy ki befolyásol kicsodát. Egy baráti társaság tagjai többször lépnek egymással interakcióba, mint másokkal. Jobban odafigyelnek egymásra, és kevesebbszer vágnak egymás szavába. Megismétlik egymás érveit, és készséggel egyetértenek egymással. A „körönkívülieket" hajlamosak figyelmen kívül hagyni, vagy összetűzésbe keverednek velük. A „körönkívüliek" egyetértése nem szükséges a döntés meghozatalához; ugyanakkor a „körönkívüliek" számára szükséges, hogy jó viszonyban legyenek a „körönbelüliekkel". Természetesen a választóvonalak nem annyira élesek, mint ahogyan itt bemutattam. Léteznek árnyalatok, és az interakcióban sem mindig előre megírt forgatókönyvek érvényesülnek. Ezek a választóvonalak mégis észrevehetők, és következményekkel járnak. Ha rájövünk, kit kell megkérdezni, mielőtt megszületik egy döntés, és kinek a jóváhagyása után lesz elfogadott valami, akkor már tudjuk, ki mozgatja a szálakat.

Mivel a nőjogi mozgalomban a csoportok nem hoztak konkrét döntést arról, hogy ki gyakorolja a hatalmat a mozgalmon belül, országszerte különböző szempontokat alkalmaznak. A legtöbb kritérium a hagyományos női szerepek mentén került meghatározásra. Például a mozgalom korai szakaszában a házasság előfeltétele volt annak, hogy valaki az informális elithez tartozhasson. Ahogy azt a nőknek akkoriban tanították, a házas nők elsősorban egymással kötnek ismeretséget, és az egyedülálló nőket fenyegetésnek tekintik, ezért nem kötnek velük közeli barátságot. Sok városban ezt a kritériumot még azzal finomították, hogy csak azokat a nőket fogadták be, akik az újbaloldalhoz tartozó férfiakkal házasodtak össze. E mögött a kitétel mögött nem csak a hagyomány állt. Az újbaloldali férfiaknak gyakran volt hozzáférésük olyan erőforrásokhoz, amire a mozgalomnak is szüksége volt – levelezőlista, nyomtatási lehetőség, elérhetőségek, információ –, és a nők hozzá voltak szokva ahhoz, hogy a férfiakon keresztül, és ne önállóan szerezzék meg azt, amire szükségük volt. Ahogy a mozgalom idővel átalakult, a házasság már kevésbé volt egyetemes feltétele a hatékony részvételnek. Azonban minden informális elit továbbra is megállapít olyan előírásokat, melyek szerint csak bizonyos anyagi vagy személyes háttérrel rendelkező nők tartozhatnak közéjük. Ilyen előírás leggyakrabban a középosztálybeli háttér (függetlenül a munkásosztály bevonásával kapcsolatos retorikától), a házasság, a házasságot helyettesítő élettársi kapcsolat, a leszbikusság vagy annak látszata, a 20 és 30 év közötti életkor, a felsőfokú végzettség, vagy legalábbis valamilyen felsőoktatásban szerzett tapasztalat, a „menőség", a nem túlzott „menőség", egy bizonyos politikai irányultság, vagy a „radikálisként" való önértelmezés, saját gyerek vagy legalább

a gyerekek szeretete, vagy éppen az, hogy ne legyen saját gyereke, illetve bizonyos „női" jellemzők birtoklása, mint a „kedvesség", a megfelelő öltözködés (hagyományos vagy éppen hagyományellenes stílus) stb. Vannak olyan jellemzők is, amelyek szinte mindig a „deviáns" címkét és az elhatárolódást vonják maguk után. Ilyenek például a túl magas életkor, a teljes munkaidőben végzett munka (főleg ha az ember aktívan „karriert" épít), ha valaki nem „kedves", és ha valaki bevallottan egyedülálló (például nem aktív heteroszexuális, és nem is homoszexuális).

Fel lehetne sorolni egyéb szempontokat is, de a lényeg ugyanaz. Az, hogy valaki a mozgalom informális elitjének a része lesz-e vagy sem, és szert tesz-e az ebből származó hatalomra, az attól függ, hogy milyen a háttere, a személyisége vagy az időbeosztása. Nem a hozzáértése, a feminizmus iránti elkötelezettsége vagy a tehetsége számít, vagy az, hogy mennyit tudna hozzátenni a mozgalomhoz. Az előbb felsoroltak olyan előfeltételek, amelyeket az ember rendszerint a barátai megválogatásánál vesz figyelembe. Az utóbb felsoroltak pedig azok, amiket minden mozgalomnak vagy szervezetnek használnia kellene, ha politikailag hatásos kíván lenni.

Noha a részvétel feltételei csoportról csoportra különbözőek, az informális elitbe való bekerülés menete ugyanaz, ha az ember megfelel a kritériumoknak. Az egyetlen fontos különbség az, hogy valaki kezdettől fogva része-e a csoportnak, vagy csak a megalakulása után csatlakozott. Ha kezdettől fogva része a csoportnak, fontos, hogy a lehető legtöbb közeli barátja is csatlakozzon. Ha az ember senkit nem ismer túl jól, egy tudatosan kiválasztott körrel kell barátságot kötnie olyan informális érintkezési minták segítségével, amelyek informális struktúra kialakulásával járnak. Onnantól kezdve, hogy ezek az informális mintázatok létrejönnek, aktívan fenn is tartják magukat, amelynek az elitbe „illő" emberek toborzása az egyik legsikeresebb taktikája. Az ember egy ilyen elithez pontosan úgy csatlakozik, ahogy egy női diákegylethez az egyetemen vagy a főiskolán.[7] Ha valakiről azt gondolják, méltó a tagságra, az informális struktúra tagjai megkörnyékezik, és végül vagy ejtik, vagy befogadják őt. Ha a „diákegylet" politikailag nem elég tudatos a toborzásban, egy külsős is lehet kezdeményező, körülbelül úgy, ahogy az ember egy privát klubhoz csatlakozik. Találj egy támogatót – azaz ismerkedj össze az elit néhány elismert tagjával –, és aktívan építsd ki velük a barátságot. Ennek hatására nagy valószínűséggel előbb-utóbb bekerülsz a belső körbe.

Ez mind rengeteg idő. Ha valaki teljes állásban dolgozik, vagy más nagyobb volumenű dolgot csinál, általában lehetetlen, hogy bekerüljön az elitbe, mert nem marad elég ideje arra, hogy elmenjen a találkozókra, és azokat a személyes kapcsolatokat ápolja, amelyek szükségesek ahhoz, hogy beleszólhasson a döntésekbe. A formális döntéshozatali struktúra ezért áldás a túlterhelt ember számára, mert ebben az esetben egy kialakult döntéshozatali mechanizmus biztosítja, hogy bizonyos mértékig mindenkinek legyen beleszólási joga a döntésekbe.

[7] Az eredetiben „sorority", ami Észak-Amerikában a felsőoktatási intézmények női diákegyleteit jelenti. A csoportok különböző jelzésekkel (csoportelnevezéseik a görög ábécé betűit használják, kitűzők stb.) és felvételi rendszerrel rendelkeznek.

Bár a kis csoportokban történő elitképződés folyamatának fenti elemzése kritikai szempontok alapján történt, nem feltételezi, hogy ezek az informális struktúrák feltétlenül rosszak – csak azt, hogy elkerülhetetlenek. A tagok közötti interakció mintázatainak köszönhetően minden csoport létrehoz informális struktúrákat. Ezek az informális struktúrák hasznos dolgokat is eredményezhetnek, ám csak a strukturálatlan csoportokat irányítják teljes mértékben. Amikor az informális elitek a „strukturálatlanság" mítoszával párosulnak, hasztalan minden próbálkozás, hogy a hatalomgyakorlásnak határt szabjunk, ami így teljesen kiszámíthatatlanná válik.

Mindennek két potenciálisan negatív következménye van, melyekkel jó, ha tisztában vagyunk. Az egyik, hogy a döntéshozatal informális struktúrája olyan lesz, mint a már említett női diákegyletben: az emberek azért figyelnek oda egymásra, mert kedvelik egymást, nem pedig azért, mert fontos dolgokat mondanak. Amíg a mozgalom nem csinál jelentős dolgokat, ez nem is számít igazán. Ám ha nem akarjuk, hogy a fejlődése ebben a kezdeti szakaszban megrekedjen, akkor meg kell változtatni ezt a tendenciát. A másik, hogy az informális struktúrák nem tartoznak felelősséggel a csoport egésze felé. Hatalmukat nem adta nekik senki, úgyhogy nem is veheti el tőlük senki. Befolyásuk nem azon alapszik, hogy mit tesznek a csoportért, ezért a csoport nem tud rájuk közvetlenül hatást gyakorolni, de ez nem feltétlenül teszi felelőtlenné az informális struktúrákat. Azok, akik törődnek azzal, hogy fenntartsák a befolyásukat, általában megpróbálnak felelősen viselkedni. A csoport azonban nem tudja kikényszeríteni ezt a felelősséget; az csupán az elit érdekeitől függ.

A „SZTÁRSÁG" RENDSZERE

A „strukturálatlanság" hozza létre a „sztárság" rendszerét. Olyan társadalomban élünk, amely a politikai csoportosulásoktól elvárja, hogy döntéseket hozzanak, és kiválasszák azokat, akik ezeket a döntéseket a közvélemény elé tárják. A sajtó és a közvélemény nem képes egyes nőket mint egyéneket komolyan meghallgatni; ők azt akarják tudni, mit érez a csoport. A mai napig csupán három technikát ismerünk a tömeges véleménynyilvánításra: a (nép)szavazást, a közvélemény-kutatást és a szóvivők megválasztását a megfelelő fórumon. A nőjogi mozgalom a fentiek egyikét sem használta a nyilvánossággal való kommunikációjában. Sem a mozgalom egésze, sem a benne lévő csoportok nem alakítottak ki eszközöket arra, hogy bizonyos témákban elmagyarázzák az álláspontjukat. A nyilvánosság azonban arra van kondicionálva, hogy szóvivőket találjon magának.

Bár a mozgalom tudatosan döntött úgy, hogy nem állít ki szóvivőket, tagjai között sok olyan nő volt, akik ilyen vagy olyan okból feltűntek az embereknek. Ezek a nők nem egy bizonyos csoportot vagy valamely általánosan elfogadott véleményt képviselnek. Ezt ők maguk is tudják, és többnyire el is mondják. Ám mivel a mozga-

lomban nincsenek hivatalos szóvivők, sem pedig olyan döntéshozó szerv, amelyet a sajtó megkérdezhet, ezért, ha az újságírók a mozgalom álláspontját szeretnék megtudni egy bizonyos kérdésről, ezeket a nőket tekintik szóvivőknek. Így tehát, akár akarják, akár nem, és akár tetszik ez a mozgalomnak, akár nem, a közismert nők automatikusan a szóvivő szerepébe kerülnek.

Ennek rengeteg negatív következménye van a mozgalomra és a „sztároknak" titulált nőkre nézve is. Mivel nem a mozgalom tagjai választották meg őket a mozgalom véleményének képviseletére, neheztelnek rájuk, amikor a sajtó azt feltételezi, hogy a mozgalom nevében nyilatkoznak. A sajtó választotta ki őket erre a szerepre, és csak a sajtó dönthet úgy, hogy nem szentel nekik több figyelmet. A sajtó addig fogja őket szóvivőnek tekinteni, amíg a mozgalom nem nyújt alternatívát. A mozgalomnak viszont addig nincs befolyása a nyilvánossághoz szóló képviselők kiválasztására, amíg azt gondolja, nincs szükség ilyen képviselőkre. Másodszor, azokat a nőket, akik a szóvivő pozícióban találják magukat, gyakran éri éles bírálat a társaiktól. Ezzel a mozgalom semmit nem ér el, és rendkívül romboló hatással van az érintettekre is. Ezek a bírálatok vagy oda vezetnek, hogy az érintett nő – gyakran keserű elidegenedés után – elhagyja a mozgalmat, vagy nem érez tovább felelősséget „nőtársai" iránt. Talán valamilyen formában lojális marad a mozgalomhoz, azonban nincs már rá befolyással a többi nőtől érkező nyomás. Senki sem érezheti magát felelősnek azokért, akik ekkora fájdalmat okoztak neki, kivéve ha mazochista, és ezek a nők általában erősebbek annál, mint hogy engedjenek az ilyen jellegű személyes nyomásnak. A „sztárság" rendszerének hátulütője tehát, hogy éppen azt a gyakorlatot bátorítja, amit a mozgalom elítél: az egyéni felelősségvállalás elkerülését. Ha egy társunkat „sztárnak" tituláljuk, a mozgalom éppen ezzel veszíti el az irányítását az illető felett, aki így lehetőséget kap arra, hogy elkövesse mindazokat az egyéni bűnöket, amikkel korábban megvádolták.

POLITIKAI IMPOTENCIA

Lehet, hogy a strukturálatlan csoportok nagyon hatékonyak abban, hogy a nők beszélni merjenek az életükről, arra viszont nem igazán jók, hogy el is végezzenek feladatokat. Amennyiben nem változik meg a működési módjuk, a csoportok szétesnek, amikor a tagjaik megunják a „sok beszédet", és szeretnének valami mást is csinálni. Előfordul, hogy a kialakult informális struktúra találkozik a strukturáltság igényével, és a csoport azt a látszatot kelti, hogy a strukturálatlan forma „működik". Ez akkor történhet, ha a csoport véletlenül éppen azt a struktúrát alakította ki, ami egy bizonyos projekt számára megfelelő.

Egy ilyen csoportban dolgozni mámorító, ugyanakkor ez a felállás nagyon ritkán jön létre, és az ehhez szükséges körülményeket nehéz lemásolni. Négy feltétel szinte elengedhetetlenül kialakul egy ilyen[8] csoportban:

[8] A szerző itt azt a „korlátozott" feltételrendszert mutatja be, ami mentén egy strukturálatlan csoport egy projekt megvalósítása esetén jól tud működni. A komplexebb feladatmegvalósításra alkalmas demokratikusan működő strukturált csoport jellemzőit a szerző a tanulmány végére hagyja.

A csoport feladatorientált. Funkciója nagyon szűk és nagyon specifikus, pl. megszervez egy konferenciát, vagy kiad egy újságot. Tulajdonképpen a feladat strukturálja a csoportot. A feladat határozza meg, mit és mikor kell csinálni. Ez ad útmutatást ahhoz, hogy az emberek megítéljék, jól cselekedtek-e, és hogy terveket kovácsoljanak a jövőre nézve.

A csoport viszonylag kicsi és homogén. A homogenitás szükségszerű ahhoz, hogy a résztvevők „ugyanazt a nyelvet beszéljék" az interakciók során. A különböző hátterű emberek gazdagíthatnak egy szemléletformáló csoportot, mert ott mindenki tanulhat a másik tapasztalatából, de a feladatorientált csoportok esetében a túl nagy sokféleség folyamatos félreértésekhez vezet. A nagyon különböző emberek másképpen értelmezik a szavak és a tettek jelentését. Különböző elvárásaik vannak egymás viselkedésével kapcsolatban, és különböző kritériumok által ítélik meg az eredményeket. Ha mindenki eléggé ismeri a másikat ahhoz, hogy az apró különbségeket is értse, akkor a helyzet kezelhető. Általában azonban a sokszínűség csak zavarodottsághoz vezet, aminek következtében végtelen órákat kell olyan konfliktusok elsimítására fordítani, amely kialakulására senki nem is gondolt volna.

Sok a kommunikáció. Az információt mindenkivel meg kell osztani, a véleményeket ki kell kérni, a munkát fel kell osztani, és biztosítani kell a részvételt a döntésekben. Ez csak akkor lehetséges, ha a csoport kicsi, és az emberek gyakorlatilag együtt élnek a feladatok végrehajtásának legkritikusabb időszakában. Egyértelmű, hogy az emberek bevonásához szükséges interakciók száma arányosan növekszik a résztvevők számával. Ez elengedhetetlenül leszűkíti a csoportlétszámot kb. 5 főre, vagy valakiket kizár bizonyos döntésekből. Sikeres csoportokat lehet 10-15 fővel működtetni, de csak akkor, ha számos alcsoportból állnak, amelyek elvégeznek bizonyos részfeladatokat, és amelyeknek a tagjai átfedésben vannak egymással, mert az lehetővé teszi, hogy a különböző alcsoportokban zajló tevékenységről könnyen áramoljon az információ.

Alacsony a specializáció foka. Nem mindenki tud megcsinálni mindent, és erre nincs is szükség, de mindent egynél több embernek kell tudnia elvégezni. Így senki sem pótolhatatlan, és az emberek bizonyos fokig felcserélhetők egymással.

Miközben ezek a feltételek szerencsésen kialakulhatnak kisebb csoportokban, nem jöhetnek létre nagy csoportokban. Mivel a nagyobb mozgalom a legtöbb városban ugyanannyira strukturálatlan, mint a kis csoportos beszélgetőkörök, így a konkrét feladatok elvégzésében nem sokkal hatékonyabbak a különálló csoportoknál. Az informális struktúrának ritkán van elegendő élő kapcsolata az emberekkel, és a legritkább esetben elég összeszedett ahhoz, hogy hatékonyan tudjon működni. Így aztán a mozgalom sok kezdeményezést indít, de kevés eredményt produkál. Ezen kezdeményezések következményei sajnos nem olyan ártalmatlanok, mint amilyennek az eredmények alapján tűnnek, és az áldozat éppen maga a mozgalom lesz.

Néhány, kevés taggal rendelkező szerveződés helyi akciócsoporttá alakult, és elkezdtek kis léptékben dolgozni. Ám ez a forma a mozgalmi tevékenységet helyi szintre korlátozza; regionális vagy országos szinten így nem lehet működni. Ráadásul ahhoz, hogy a csoport jól működjön, általában vissza kell térni a gyökerekhez, ahhoz az informális baráti társasághoz, amely a kezdetek kezdetén elindította a tevékenységet. Ez pedig sok nő számára lehetetlenné teszi a részvételt. Amíg az egyetlen módja a mozgalomban való részvételnek az, hogy az ember tagja egy kis csoportnak, addig a nem társaságkedvelő nők kifejezetten hátrányban vannak. Amíg a baráti csoportok jelentik a szervezési tevékenység legfőbb eszközét, az elitizmust intézményesítjük.

Azoknál a csoportoknál, amelyek nem találnak olyan helyi projektet, amely mellett elkötelezhetnék magukat, az együtt maradás ténye válik az együtt maradás céljává. Amikor egy csoportnak nincsen konkrét feladata (és a szemléletformálás is feladat), az emberek elkezdik arra fordítani az energiájukat, hogy a csoport más tagjait irányítsák. Ez nem annyira abból a gonosz törekvésből fakad, hogy másokat manipuláljanak (bár ez is előfordul), hanem abból, hogy semmi mást nem tudnak kezdeni az adottságaikkal. Rátermett, szabadidővel rendelkező emberek, akiknek valamivel igazolniuk kell, hogy miért járnak össze, mások ellenőrzésébe fektetik az energiájukat, és azzal töltik az idejüket, hogy a csoport más tagjait kritizálják. Belső harcokkal és személyes hatalmi drámákkal telik az idő. Ha egy csoport egy feladat elvégzésével foglalkozik, az emberek megtanulnak kijönni egymással, és a fontosabb célok kedvéért félreteszik az ellentéteket. Ez határt szab annak a kényszernek, hogy mindenkit megpróbáljunk a saját képünkre formálni.

A szemléletformálás lezárultával az embereknek nincs mibe bekapcsolódni, és struktúra nélkül esélyük sincs erre. A nőjogi mozgalom tagjai vagy magukba fordulnak, vagy csak közvetlen társaikkal foglalkoznak, vagy más cselekvési lehetőség után néznek. Kevés alternatíva van. Néhány nő egyszerűen „csinálja a saját dolgát". Ez nagyon kedvez az egyéni kreativitásnak, aminek a mozgalom is jó hasznát veszi. A legtöbb nő számára ez azonban nem járható út, a csoportos együttműködés szellemiségének pedig határozottan rosszat tesz. Más nők teljesen lemorzsolódnak, mert nem akarnak egyéni projektet elindítani, és nem találják a módját annak, hogy érdeklődési körükhöz illő csoportos projekthez csatlakozzanak, vagy maguk kezdeményezzenek ilyet.

Sokan más politikai szervezethez csatlakoznak, hogy megkapják azt a strukturált, hatékony tevékenységet, amit a nőjogi mozgalomban nem találtak meg. Így azok a politikai szervezetek, melyek számára a nők felszabadítása csak egy ügy a sok közül, rengeteg új tagot toboroznak a nőjogi felszabadítási mozgalom soraiból. Nincs szükség rá, hogy ezek a szervezetek „beszivárogjanak" a mozgalomba (bár nem kizárt, hogy megtörténik). A nőjogi felszabadítási mozgalom felébresztette a nőkben az igényt az értelmes politikai tevékenységre, ami elegendő ahhoz, hogy a legnagyobb örömmel csatlakozzanak más szervezetekhez. Maga a mozgalom ugyanis nem biztosít terepet új ötleteik és energiáik számára. Azok a nők, akik a nőjogi felszabadítási mozgalom tagjaként belépnek más politikai szervezetekbe, illetve más, a nőjogi mozgalomhoz csatlakozó politikai szervezetek tagjai, új informális struktúrák kialakulásának alapjai lesznek. Ezek a baráti társaságok inkább közös, nem feminista politikai hovatartozásukon alapulnak, semmint a korábban leírt jellemzőkön, a hálózat azonban nagyjából ugyanúgy működik. Mivel ezek a nők azonos értékeket vallanak, valamint megegyeznek az elképzeléseik és a politikai irányultságuk, ők maguk is informális, nem tervezett, nem megválasztott, nem felelős elitekké válnak – akár ez a szándékuk, akár nem.

A különböző mozgalmi csoportokban kialakult régi, informális elitek joggal érzik gyakran magukra nézve fenyegetőnek ezeket az új informális eliteket. Ezek a politikailag elkötelezett hálózatok ritkán elégednek meg azzal, hogy pusztán „diákegyletek" legyenek, mint sokan a régiek közül, és meg akarják nyerni az embereket politikai és feminista nézeteik számára. Ez természetes, ám következményei a nőjogi felszabadítási mozgalomra nézve sohasem lettek kellően megvitatva. A régi elitek ritkán hajlandóak nyíltan vállalni az ilyen véleménykülönbségeket, mert ennek nyomán fény derülne a csoport informális struktúrájának természetére is.

Sok ilyen informális elit az „elitellenesség" és a „strukturálatlanság" zászlaja alatt rejtőzködik. Ahhoz, hogy hathatósan fel tudják venni a versenyt egy másik informális struktúrával, a „nyilvánosság" elé kellene állniuk, és ez a lehetőség számtalan veszélyt hordoz magában. Ezért saját hatalmuk fenntartása érdekében egyszerűbb, ha a másik informális struktúra tagjainak kirekesztését olyan érvekkel igazolják, mint hogy azok „vörösök", „reformerek", „leszbikusok" vagy „heterók". Az egyetlen másik alternatíva, ha formálisan is úgy strukturálják a csoportot, hogy az eredeti hatalmat intézményesítsék. Ez azonban nem mindig lehetséges. Akkor járható ez az út, ha az informális elit jól strukturált, és a múltban viszonylag nagy hatalmat gyakorolt. Az ilyen csoportoknak van egy többé-kevésbé hatékony politikai múltja, mivel az informális struktúra feszessége megfelelően helyettesítette a formális struktúrát. Ha strukturálttá válnak, az nem igazán változtatja meg a működésüket, bár a hatalmi struktúra intézményesítése jelent majd számukra némi formális kihívást. Gyakran éppen azok a csoportok a leginkább képtelenek egy struktúra kialakítására, amelyeknek a legnagyobb szükségük lenne rá. Informális struktúráik nem igazán jól lettek kialakítva, és mivel ragaszkodnak a „strukturálatlanság" ideológiájához, nem szívesen változtatnak a taktikájukon. Minél strukturálatlanabb egy csoport, annál inkább hiányt szenved informális struktúrákban, és minél inkább ragaszkodik a „strukturálatlanság" ideológiájához, annál inkább fennáll a veszély, hogy politikai elvtársak egy csoportjának uralma alá kerül.

Mivel a mozgalom egésze ugyanolyan strukturálatlan, mint tagszervezeteinek többsége, hasonlóképpen ki van téve a közvetett befolyásnak. Ám ez esetben a jelenség másként nyilvánul meg. Helyi szinten a legtöbb csoport képes autonóm módon működni, de csak azok a csoportok képesek elérni az országos szervezettséget, amelyek képesek kivitelezni egy országos akciót. Ezért gyakran a strukturált feminista szervezetek szabják meg a feminista tevékenységek országos irányát, amit pedig e szervezetek prioritásai határoznak meg. A *National Organization of Women* (Országos Nőszervezet) és a *Women's Equity Action League* (Női Egyenrangúsági

Akcióliga), valamint néhány baloldali női jelölőgyűlés[9] mellett jellemzően nincs is más szervezet, amely képes lenne egy országos kampány kivitelezésére. A számtalan strukturálatlan nőjogi felszabadítási csoport pedig csak abban dönthet, hogy támogatja-e vagy sem az országos kampányokat, de a sajátjuk megszervezésére nem képesek. Így tehát tagjai alkotják majd azokat a hadra fogható csapatokat, melyek élén a strukturált szervezetek állnak. A bevallottan strukturálatlan csoportoknak arra sincs módjuk, hogy részesüljenek a mozgalom hatalmas erőforráskészletéből. Még arra sincs lehetőségük, hogy a mozgalom prioritásairól döntsenek.

Minél strukturálatlanabb egy mozgalom, annál kevésbé van befolyása arra, hogy milyen irányban fejlődik, és milyen politikai akciókban vesz részt. Ez nem jelenti azt, hogy az eszméi nem terjednek. Ha van egy bizonyos mértékű érdeklődés a média részéről, és ha megfelelőek a társadalmi viszonyok, elképzelései még így is sok emberhez eljuthatnak. Ám az eszmék terjedése nem jelenti azt, hogy meg is fognak valósulni; csupán azt jelenti, hogy beszélnek róluk. Amennyiben egyéni szinten megvalósíthatók, lehetséges, hogy lesz foganatjuk; amennyiben összehangolt politikai hatalom kell a megvalósulásukhoz, úgy ez nem fog megtörténni.

Amíg a nőjogi felszabadítási mozgalom továbbra is egy olyan szerveződési forma elkötelezettje marad, amely a kicsi, inaktív, baráti vitacsoportokat favorizálja, nem lesznek érezhetők a strukturálatlanságból fakadó legsúlyosabb problémák. Ám ennek a szerveződési stílusnak megvannak a maga korlátai, méghozzá az, hogy politikailag eredménytelen, kirekesztő és diszkriminatív azokkal a nőkkel szemben, akik nem tagjai vagy nem is tudnak tagjai lenni a baráti kapcsolatok hálózatának. Azok, akik osztály-hovatartozásuk, származásuk, bőrszínük, foglalkozásuk, családi állapotuk vagy személyiségük stb. miatt nem illenek a meglévő csoportba, elkerülhetetlenül el lesznek tántorítva attól, hogy megpróbáljanak benne részt venni. Azoknak, akik beleillenek a csoportba, elemi érdekük lesz, hogy minden úgy maradjon, ahogy van.

Az informális csoportok elemi érdekeit a meglévő informális struktúrák fogják fenntartani, és a mozgalomnak nem lesz módja eldönteni, hogy ki gyakoroljon hatalmat. Ha a mozgalom továbbra is kitart azon szándéka mellett, hogy nem választja meg, ki gyakoroljon hatalmat, ezzel nem törli el azt. Csupán annyit tesz, hogy lemond arról a jogáról, hogy számon kérje a felelősséget azokon, akik valójában hatalommal és befolyással bírnak. Ha a mozgalom továbbra is a lehető legelaprózottabbnak szeretné látni a hatalmat, mert tudja, hogy nem kérheti számon azok felelősségét, akik gyakorolják, azzal valóban megakadályozza, hogy valamely csoport vagy személy teljes uralomra tegyen szert. Ám ezzel párhuzamosan arról is gondoskodik, hogy a mozgalom a lehető legeredménytelenebb legyen. Meg lehet, és meg is kell találni az arany középutat az egyeduralom és a nem hatékony működés között.

Mindezen problémák most[10] kezdenek égetővé válni, mivel a mozgalom jellege átalakulóban van. A szemléletformálás, mint a nőjogi felszabadítási mozgalom fő feladata, lassan okafogyottá válik. Az elmúlt két évben tapasztalt jelentős sajtóvisszhangnak és a közkézen forgó számos könyvnek és cikknek köszönhetően a nők felszabadítása a mindennapi szóhasználat része lett. Az ezzel kapcsolatos ügyek szerepelnek a közbeszédben, és olyan emberek részvételével alakulnak informális beszélgetőkörök, akiknek semmilyen közvetlen kapcsolatuk nincs a mozgalommal. A kizárólag ismeretterjesztő munka már nem annyira sürgető feladat. A mozgalomnak más feladatok után kell néznie. Meg kell határoznia a prioritásait, meg kell fogalmaznia a céljait, és összehangoltan kell haladnia a megvalósításuk felé. Ehhez pedig szervezettnek kell lennie helyi, regionális és országos szinten is.

[9] Az eredetiben „caucus", ami az USA-ban bizonyos elvek mentén együttműködő politikai jelöltek és támogatóik csoportosulását jelenti. Jelen esetben a baloldali női politikai jelölteket támogató csoportokról van szó.

[10] A cikk első alkalommal 1972-ben jelent meg.

A DEMOKRATIKUS STRUKTURÁLÁS ALAPELVEI

Ha a mozgalom majd nem ragaszkodik makacsul a „strukturálatlanság" ideológiájához, meglesz a szabadsága, hogy kialakítsa az egészséges működéshez szükséges legjobb szervezeti formákat. Ez nem azt jelenti, hogy át kell esnünk a ló túloldalára, és vakon követnünk kell a hagyományos szerveződési formákat. Csak éppen nem kell vakon elutasítanunk őket! Néhány hagyományos technika hasznosnak bizonyul majd, még ha nem is lesz tökéletes; néhány segíteni fog eldönteni, hogy mit és mit ne tegyünk meg bizonyos célok elérése érdekében úgy, hogy az a mozgalom résztvevőinek a lehető legkevesebb kockázattal járjon. Leginkább pedig kísérleteznünk kell majd különböző strukturálási módokkal, és ki kell fejlesztenünk egy sor technikát, melyeket különféle helyzetekben alkalmazhatunk. A sorsolásos rendszer[11] például egy ilyen, a mozgalomban használatos módszer. Nem alkalmazható minden helyzetben, de néhány esetben hatékony. A strukturáláshoz még több ötletre van szükség. Ám mielőtt intelligens kísérletezésbe fognánk, meg kell barátkoznunk a gondolattal, hogy semmi rossz nincs eredendően a struktúrában – csak abban, ha túlzásba viszik a használatát.

Ha belekezdünk ebbe a kísérleti folyamatba, van néhány alapelv, amelyet szem előtt tarthatunk. Ezek nélkülözhetetlenek a demokratikus struktúrák kialakításához, és politikailag is hatékonyak:

Konkrét jogosultságok *delegálása* konkrét személyeknek, konkrét feladatok elvégzése erejéig, demokratikus eljárások útján. Ha hagyjuk, hogy bizonyos feladatokat vagy munkaköröket automatikusan bizonyos emberek kapjanak meg, az csupán annyit jelent, hogy nem biztos, hogy el fogják végezni. Ha az embereket kiválasztják egy bizonyos feladat elvégzésére, lehetőleg az után, hogy érdeklődést vagy hajlandóságot mutattak rá, akkor olyan kötelezettséget vállalnak, amit nem lehet egykönnyen figyelmen kívül hagyni.

A *felelősség* megkövetelése mindenkitől, aki jogosultságokat kapott, azok felé, akik megválasztották őket. Ilyen módon alakíthat ki a csoport ellenőrzést azok fe-

[11] A nőjogi mozgalom bizonyos csoportjai a szervezeti hatékonyság ellenében a részvételt, a bevonást és a tagok képességeinek fejlesztését tartották fontosnak, így sorsolásos rendszert vezettek be a feladatok elosztásánál. Minden résztvevő nevét egy papírra írták, és pl. bizonyos feladatok elvégzésére egyszerűen véletlenszerűen kihúztak egy nevet, így az izgalmas és magas presztízsű feladatok (pl. a médiaszereplés) és az unalmasabb, alacsony presztízsű feladatok is rotálódtak. Később ezt a rendszert más esetekben is felhasználták, és további szabályokkal biztosították a még nagyobb egyenlő hozzáférés elérését.

lett, akik döntéshozó szerepben vannak. Egyének is gyakorolhatnak hatalmat, de a csoporté a végső szó azzal kapcsolatban, hogy hogyan lehet hatalmat gyakorolni.

A jogosultságok *elosztása* annyi ember között, amennyi között csak lehetséges, az észszerűség határain belül. Ez megelőzi a hatalmi monopólium kialakulását, és megköveteli a döntéshozó szerepben lévőktől, hogy a folyamat során minél több résztvevővel konzultáljanak. Ez arra is lehetőséget ad, hogy az emberek felelősséget vállaljanak bizonyos feladatokért, és így új készségeket sajátítsanak el.

A feladatok *rotálása* a tagok között. Azok a feladatok, melyeket túl sokáig ugyanaz az ember lát el, akár formálisan, akár informálisan, egy idő után az illető „sajátjának" tűnnek, és nem egykönnyen kerülnek másvalaki kezébe, vagy maradnak a csoport ellenőrzése alatt. És fordítva, ha a feladatok túl gyorsan cserélnek gazdát, a felelősöknek nincs idejük rendesen megtanulni a munkájukat, és nem lesz sikerélményük.

A feladatok észszerű kritériumok alapján történő *kiosztása*. Ha valakit azért választunk meg valamilyen posztra, mert a csoport tagjai kedvelik, vagy ha valakinek azért adunk nehéz munkát, mert nem kedveljük, az hosszú távon sem az illető, sem a csoport érdekeit nem szolgálja. A képesség, az érdeklődés és a felelősség kell hogy legyen a legfőbb szempont az emberek kiválasztásában. Az embereknek lehetőséget kell kapniuk, hogy elsajátítsanak új készségeket, ám ezt legjobban valamilyen „betanulási idő" biztosításával lehet elérni, nem úgy, hogy beledobjuk őket a mély vízbe. Ha valakire akkora felelősség hárul, amekkorát nem bír el, az demoralizáló, lehangoló. És fordítva is igaz, ha valakit eltiltanak attól, amit jól csinál, az nem ösztönzi arra, hogy fejlessze a készségeit. A nőket az emberiség történelme során szinte mindig megbüntették a képességeikért, felesleges, hogy a mozgalom is megismételje ezt a folyamatot.

Az *információ eljuttatása* mindenkihez, amilyen gyakran csak lehet. Az információ hatalom. Az információhoz való hozzáférés megnöveli az emberek hatalmát. Amikor egy informális hálózat tagjai egymás között, a teljes csoporton kívül terjesztik az új ötleteket és az információt, már benne vannak a véleményalkotás folyamatában – a csoport részvétele nélkül. Minél többet tud valaki arról, hogy hogyan működnek a dolgok, annál eredményesebb tud lenni politikailag.

A csoport számára szükséges *erőforrásokhoz való egyenlő hozzáférés*. Ez nem mindig lehetséges maradéktalanul, de törekedni kell rá. Az a tag, aki monopolizál valamilyen szükséges erőforrást (például a férje nyomdáját vagy sötétkamráját), jogosulatlanul befolyásolhatja az erőforrás felhasználását. A készségek és az információ is erőforrás. A tagok készségei csak akkor válnak közkinccsé, ha a tagok hajlandók átadni a tudásukat másoknak.

Ezeknek az alapelveknek az alkalmazásával biztosítani lehet, hogy bármilyen struktúrákat alakítanak is ki a különböző mozgalmi csoportok, mindig a csoportok irányítsák ezeket, és a kialakított struktúrák a csoportoknak tartozzanak felelősséggel. A döntéshozó pozícióban lévő emberek csoportja nem központosított, ugyanakkor rugalmas, nyitott és átmeneti lesz. Nem fogják olyan könnyen intézményesíteni a hatalmukat, mert a végső döntéseket a csoport egésze hozza meg. A csoport kezében lesz a hatalom, hogy eldöntse, a csoporton belül ki mire kap felhatalmazást.

MIKE EVANS–GEORGE GOEHL–KIM BOBO

SZERVEZŐDJ! NEM KELL TÖBB PARKOLÓ!

Szállj szembe a polgármesteri hivatallal – és nyerj![1]

Csaknem egy év kellett hozzá, de az alapos stratégiai tervezés és a kitartó, alulról jövő szerveződés végül meghozta gyümölcsét a megfizethető lakhatásért küzdő aktivisták számára az Indiana állambeli Bloomingtonban. Miután a *Coalition of Low Income and Homeless Citizens* (Alacsony Jövedelmű és Hajléktalan Állampolgárok Szövetsége) példátlan nyomásgyakorló kampányt szervezett, a bloomingtoni városvezetés 1995 decemberében beleegyezett, hogy 500 000 dollár indulótőkét különítsen el egy megfizethető lakhatást támogató pénzalapba. Ezt az összeget csak olyan lakások építésére lehet felhasználni, melyek hosszú távon is megfizethetők maradnak.

Ez a lakhatási alap több szempontból is úttörő jelentőségű. Ez volt az első alkalom, hogy a bloomingtoni önkormányzat pénzt áldozott a megfizethető lakhatásra, ugyanis Indiana államban ez volt az első közösségi lakhatási alap (állami lakhatási alap már ezelőtt is létezett). Ezen túl azonban erre az alapra vonatkoznak az ország legszigorúbb korlátozásai, amelyek biztosítják a hosszú távú megfizethetőséget. Ráadásul ez volt az első olyan alap, melyet szinte kizárólag szegény emberek hoztak létre; szegény emberek találták ki, és vezették a kampányt.

BLOOMINGTON

Bár Bloomington leginkább az Indiana Hoosiers nevű kosárlabdacsapatról ismert, Dél-Indiana e városában a progresszív társadalmi aktivizmus történelme egészen az 1960-as évekig nyúlik vissza. Ma azonban Bloomington lakosságának több mint egyharmada él szegénységben, és a lakhatási költségek tekintetében az állam legdrágább városai közé tartozik. A város lakóinak több mint egynegyede költi jövedelme több mint 50 százalékát lakhatásra.

Az 1980-as években és a '90-es évek elején, ahogy az ingatlanfejlesztők a lakások jövőbeni értékére spekuláltak, egyesével, épületenként tűntek el az alacsony bérleti díjú lakások a belvárosból. A dzsentrifikáció[2] a városvezetés hathatós segítségével

[1] A szöveg eredeti címe: *Organize! Not Another Parking Lot. Fight City Hall – and WIN!* Az eredeti változat a Shelterforce Online szaklapban (1996. január/február) a National Housing Institute honlapján érhető el: http://www.nhi.org/online/issues/85/organize.html. A szöveget kísérő lábjegyzetek a kötet szerkesztőitől származnak.

[2] Az a folyamat, amikor tőke áramlik be egy városrészbe, és a városfejlesztés hatására jómódú emberek költöznek a negyedbe, a régebbi lakók pedig kiszorulnak.

folyamatosan haladt előre. Az önkormányzat a HOME- és a CDBG-alapokból[3] támogatta a fejlesztőket, akik miatt alacsony jövedelmű emberek százai voltak kénytelenek elhagyni otthonaikat. Kirívó példája volt ennek az a borzasztó eset, amikor 60 családot lakoltattak ki egy alacsony bérleti díjú lakókocsitelepről, hogy helyet csináljanak egy diákok számára épülő lakóparknak.

ÁLLAMPOLGÁRI AKCIÓTERV

1995 elején az Alacsony Jövedelmű és Hajléktalan Állampolgárok Szövetsége úgy döntött, következetes szervezőmunkával veszi fel a harcot a megfizethetetlen lakhatás problémájával. A szövetség beütemezett egy hétvégi közösségszervezői képzéssorozatot, és belefogott egy nyomásgyakorló kampány megtervezésébe. A szövetség tagjai együtt határozták meg, milyen megnyerhető célokat érdemes kitűzni a megfizethető lakhatást támogató program bevezetése érdekében. Összeállították egy kampánystratégiát, amely hosszú listát tartalmazott a lehetséges szövetségesekről, tele volt szórakoztató és kreatív akcióval, és egyértelműen kijelölte a fő célpontot, a polgármestert.

ALHATNAK-E EMBEREK PARKOLÓBAN?

Mielőtt a kampány gőzerővel beindult volna, a polgármester előterjesztett egy javaslatot a képviselő-testületnek, amely 750 000 dollár átcsoportosításáról szólt. A pénzt egy szociális ellátásra és az alacsony jövedelmű emberek lakhatására elkülönített alapból irányították volna át egy rendezvényközpont parkolójának kibővítésére. A javaslat hatalmas felháborodást váltott ki a szövetségen belül. A végső szavazás estéjén harmincan jelentek meg, hogy felszólaljanak a tervezet ellen. A képviselőtestület figyelmen kívül hagyta a tiltakozást, és egyhangú döntéssel a parkoló megépítése mellett tette le a voksát. E kezdeti vereség ellenére a szövetség tagjai örültek az akciónak, mert ez volt az első eset, hogy alacsony jövedelmű és hajléktalan emberek közvetlenül és erőteljesen szálltak szembe a képviselő-testülettel.

Az ezt követő héten a szövetség sajtótájékoztatót tartott, ahol azt követelte, hogy a város a megyei ingatlanadóból befolyó többletből fordítson 1,2 millió dollárt egy megfizethető lakhatást támogató alap létrehozására. A következő két hónap során a szervezet akciósorozatot rendezett a városháza elé. Tagjai személyesen kerestek fel alacsony jövedelmű embereket városszerte, hogy aktív részvételre buzdítsák őket, és rendszeresen nagy számban jelentek meg a képviselő-testület ülésein. Amikor a

[3] A *HOME Investment Partnerships Program* (HOME) és a *Community Development Block Grant* (CDBG) a két legfontosabb országos hatókörű, megfizethető lakhatást támogató állami alap az Amerikai Egyesült Államokban.

képviselőjelöltek a termelői piacon kampányoltak, a szövetség aktivistái a lakhatási alappal kapcsolatos ismertetőket osztogattak a közelben.

TALÁN LÉTRE KELLENE HOZNI A LAKHATÁSI ALAPOT?

Nyár közepére a polgármester és a képviselő-testület beleegyezett, hogy az adótöbblet egy részét a megfizethető lakhatás támogatására fordítja, így 500 000 dollár kezdőtőkét csoportosítottak át egy lakhatási alapba. Az alap működésének részleteit a városvezetés tervezési osztályára bízták. Bár a szövetség elégedett volt ezzel a lépéssel, de szerette volna, ha állandó forrást biztosítanak az alap számára, hogy akkor is legyen benne pénz, amikor az első 500 000 dollárt felhasználták.

Szeptemberben és októberben nagy erőkkel folyt a kampány. A koalíció gyors egymásutánban:

– *megszervezte a „Pénzt az alapba!" tüntetést,* és sajtótájékoztatót tartott, melyen felszólalt Mary Brooks, a *Center for Community Change* (Közösségi Változás Központ) munkatársa. A *Housing Network* (Lakhatási Hálózat), egy civil lakhatási érdekérvényesítő és lakásfejlesztő szervezeteket tömörítő informális csoport is nyilvánosan csatlakozott a kampányhoz;

– *képeslapokat terjesztett,* melyeken követelte, hogy a polgármester támogassa az állandó pénzforrás kijelölését az alap számára (miközben közeledtek a novemberi választások);

– *elfogadott egy meghívást* a polgármesterjelöltek nyílt vitájára, ahol kérdéseket tett fel és a vitát egy rögtönzött elszámoltató gyűléssé alakította, és ekkor a polgármester ígéretet tett, hogy támogatni fogja a célzott pénzforrás kijelölését. A vita estéjén a koalíció információs különítményt is szervezett a városháza elé;

– *új tagokat toborzott* oly módon, hogy a szövetség aktivistái házról házra jártak, és beszélgettek az ott lakókkal.

DE MEGFIZETHETŐNEK KELL LENNIE?

A választások után az önkormányzat részéről beterjesztettek egy rendeletet, amely részletesen meghatározta, hogyan fog működni az alap. A javaslat azonban nem írta elő, hogy az így létrehozott lakások tartósan megfizethetők maradjanak az alacsony jövedelmű emberek számára. Ezért 20 év múlva (vagy akár még korábban) az ingatlanoknak már nem lett volna kötelező megfizethetőnek maradniuk. A szövetség tagjai ezért úgy érezték, hogy becsapták őket. A szervezet vezetői pedig ekkor úgy döntöttek, hogy ezután nem a kijelölt pénzforrásért fognak kampányolni, hanem azért, hogy az alapban kötelező legyen a folyamatos és hosszú távú megfizethetőség.

A szervezők újra munkához láttak, és egy sor újabb taktikát dolgoztak ki, hogy további nyomást gyakoroljanak az új polgármesterre és a képviselő-testület tagjaira.

A szövetség:

– *elindított* egy telefonkampányt, hogy a képviselő-testület tagjait meggyőzze az ügy támogatásáról;

– személyes találkozókat *szervezett* a képviselőkkel;

– befolyásos szövetségeseket *toborzott* Bloomingtonból és az egész államból, akik még egyszer, utoljára a szavazás előtt felszólaltak a képviselő-testületi ülésen.

Végül, egy hideg decemberi estén, amikor az ügydöntő szavazást végre napirendre tűzték, a szövetség tagjai egy hóvihar közepette körülvették a városházát tüntetőkkel, és megtöltötték a tanácsterem karzatát a támogatóikkal. A folyamatos és hosszú távú megfizethetőséget biztosító kiegészítés a napirend 4. helyéről átkerült a 43. helyre. Amikor a képviselő-testület végre ehhez a napirendhez ért, a szövetség tagjai még mindig jelen voltak, és ékesszólóan beszéltek annak szükségességéről, hogy az alap folyamatosan és hosszú távon megfizethető maradjon. Jóval éjfél után a tanács kis többséggel (5:4) elfogadta a kiegészítést.

HOGYAN TOVÁBB?

Először is, a szövetség tagjai még mindig frissen megtapasztalt hatalmukat ünneplik. Másodszor, a szervezet vezetői azt tervezik, hogy kiértékelik, mi működött a kampány során, mi az, ami nem, és mit kellene máshogyan csinálni a jövőben. Továbbá, a szövetség már a következő lépéseket tervezgeti. Vajon van rá mód, hogy létrejöjjön egy célzott bevételi forrás az alap számára? Lesznek próbálkozások arra, hogy visszavonják a döntést? Bármi is történjék, ez a csoport feltöltődött energiával, és készen áll arra, hogy megharcolja az előtte álló csatákat.

TANULSÁGOK

A szerveződés működik. Rengeteg embert érdekel a megfizethető lakhatás, de amíg a szövetség nem választott egy konkrét ügyet (a lakhatási alapot), és nem dolgozott ki alapos stratégiát, addig nem tudott építeni az emberek aggodalmára, nem tudta bevonni őket a probléma megoldásába. Az emberek ráadásul megérezték saját hatalmukat azáltal, hogy ilyen kézzelfogható győzelmet arattak.

Nincs szükség sok pénzre. A szövetségnek nem voltak fizetett alkalmazottai, és az egész kampány költségvetése nem volt több 500 dollárnál. Volt azonban sok elkötelezett, alacsony jövedelmű közösségi vezető, akik több ezer órányi önkéntes munkát fektettek a kampányba.

Szükség van sok közösségi vezetőre. A koalíció szervezői közül negyvenen váltak közösségi vezetővé a kampány során, különösen a vége felé, ami azt jelenti, hogy komoly felelősséget vállaltak az akciók kivitelezésében.

Nincsenek sem állandó szövetségesek, sem állandó ellenségek. Ugyanaz a képviselő, aki a szövetség tagjait nyáron „hálátlanok gyülekezetének" nevezte, később a legfontosabb szövetségessé vált azzal, hogy benyújtotta és támogatta a hosszú távú megfizethetőséget előíró kiegészítést.

Rugalmasságra van szükség. Késznek és képesnek kell lenni a gyors váltásra.

Ha nem fér rá egy matricára az üzeneted, akkor az túl hosszú. Az üzeneted legyen világos és egyszerű. A szövetség tagjai ilyen szlogeneket használtak: „Húsz év múlva újra hajléktalan", „Lakást az embereknek, ne parkolóhelyet az autóknak!". Ezzel közvetítették azt az üzenetet, hogy a lakhatási alapnak folyamatosan és hosszú távon kell megfizethetőnek maradnia.

Használd ki a választási időszakok adta lehetőségeket! A demokrata többségű képviselő-testület tagjai sokkal elfogadóbbak voltak a szövetség követeléseivel szemben amiatt, hogy közeledtek a novemberi választások, és tudták, hogy a szervezet tagjai készek és képesek is arra, hogy megszégyenítsék őket, ha ez szükséges.

Hozd létre a saját médiádat! A média gyakran zavarossá teszi a dolgokat. A szövetség ezért *Hard Times* (Nehéz idők) címmel kétoldalas hírlevelet adott ki, amelyben rendszeresen híreket közölt a kampány állásáról. Ez lehetővé tette a szervezet számára, hogy maga fogalmazza meg az üzeneteit, a kampány minden szakaszában tájékoztassa az embereket, és folyamatosan nyomás alatt tartsa a célszemélyeket.

Alaposan ismerd meg az ügyet! A szövetség tagjai sok időt töltöttek azzal, hogy megvitassák a lakhatási alap témáját. A közösségi vezetők gyakorolták, hogyan kell bemutatni és elmagyarázni az ügyet különböző célcsoportoknak. Az, hogy a vezetők alapos tudással rendelkeztek, segített abban, hogy jól el tudják magyarázni az elképzelést különböző érintett és szövetséges csoportoknak, illetve hogy gyorsan meg tudják válaszolni a kérdéseket.

Ne csak egy ideológiai táborban keress támogatókat! A szövetség egyaránt elnyerte a republikánusok és a demokraták, a bankárok és a hajléktalan emberek támogatását. Ne vedd készpénznek az emberek álláspontját, amíg meg nem kérdezed őket!

Gary Sandusky

KÖZELI ÉS SZEMÉLYES

A közösségszervezés személyközi dinamikája a vidéki Amerikában[1]

Miért dönt úgy egy haladó értékeket valló és a közösségszervezés iránt elkötelezett ember, hogy Idahóban fog élni és dolgozni? Miért nem marad a „kék államokban[2]"? Hát nem Idahóban tevékenykednek a fehér felsőbbrendűség hirdetői? Nem Idaho a „fehér haza" szíve? Nem itt történik meg rendszeresen, hogy az emberek nyíltan furikáznak a kisteherautójuk hátuljában a fegyvertartón sorakozó puskákkal?

Már csaknem húsz éve, hogy a családommal Boise-ba, Idaho államba költöztünk, hogy elvállalhassak egy közösségszervező állást az *Idaho Neighbors Network* (Idahói Szomszédsági Hálózat) nevű szervezetnél. Azóta találkozom ezekkel a benyomásokkal és téveszmékkel. 1987-ben költöztünk ide, nagyjából egy évvel az után, hogy az *Aryan Nations* (Árja Nemzetek)[3] nevű szervezet bombát helyezett el Bill Wassmuth emberi jogi aktivista házában. Csak egy hajszálon múlott, hogy nem halt meg. Erős fehér felsőbbrendűségi mozgalom működött itt, ahol a meleg és leszbikus embereket erőszakos politikai támadások érték – és érik mind a mai napig. A vallásos konzervativizmus légköre még ma is érezhető, és a demokrata elnökjelölteknek kevés esélyük van a sikerre. Meg tudom érteni, hogy progresszív barátaim értetlenül álltak az előtt, hogy miért költöztem ide.

Ahhoz, hogy megértsük, miért döntöttem úgy, hogy közösségszervezésbe fogok az ország egyik legnagyobb területű, legritkábban lakott és legkonzervatívabb államában, vissza kell lépnünk az időben.

Annak, hogy közösségszervező lettem, nagyon sok köze van a helyhez, ahol felnőttem, és ahogyan felnőttem, csakúgy, mint az emberekhez, a valláshoz, a városhoz és a tájhoz is, ami gyermekkoromban körülvett. A világnézetemet olyan történések alakították, amelyeket nem tudok kiverni a fejemből, a különböző ismerősök személyiségének egy-egy darabja és az akkor megismert attitűdök, amik formálták a világgal kapcsolatos felfogásomat.

[1] A szöveg eredeti címe: *Up Close and Personal: The Interpersonal Dynamics of Organizing in Rural America.* Az eredeti változat a következő kötetben jelent meg: SZAKOS, Joe–SZAKOS, Kristin Layng (eds.): *Lessons from the Field: Organizing in Rural Communities.* New Orleans, American Institute for Social Justice, 2008. 42–45. p. A szöveget kísérő lábjegyzetek a kötet szerkesztőitől származnak.

[2] A „kék államok" kifejezés azon tagállamokat jelenti az Amerikai Egyesült Államokban, amelyekben az országban meghatározó két nagy párt közül a progresszívebb Demokrata Pártra szavazók vannak többségben történetileg.

[3] Az *Aryan Nations* (Árja Nemzetek) nevű, fehér felsőbbrendűséget hirdető vallásos szervezetet az 1970-es években alapították Idahóban.

Életem során sokat gondolkoztam ezen a témán, és olyan sokszor beszéltem róla, hogy az egyik barátom már azt mondta rám, hogy „bádogdézsában született, és budiban nevelkedett". Bár a barátom túloz, de való igaz, hogy egészen 10 éves koromig budit használtam és bádogdézsában mosakodtam. Akkor a megye bontásra ítélte a házunkat, és arra kötelezte az apámat, hogy építsen egy benti fürdőszobát, és vízelvezető rendszert telepített a földünkre.

Különös módon, miközben egy bádogdézsában fürödtem, gyakran néztem a *Gunsmoke*[4] című sorozatot a fekete-fehér televíziónkon. A korok és kultúrák e különös keveredése volt a valóság a családom és egész Leyden számára, ami egy kicsi, 27 házból álló bányászvároska volt a Sziklás-hegység coloradói lábánál. Anyám mindig úgy emlegette Leydent, mint ami „10 mérföldre van bármitől", de valójában nagyjából félúton volt Boulder és Golden között, Denvertől nyugatra, olyan vidéki környezetben, amely nem sokkal ezután a bimbózó denveri külváros fennhatósága alá került.

A várost a Leyden fivérek szénbányászaik számára építették a 20. század fordulóján. Egy csoport teljesen egyforma szolgálati házból állt, piramis alakú, hullámpala tetővel és ugyanazzal a kátránypapír burkolattal. Leyden látta el szénnel a denveri villamoshálózatot, de az 1950-es évek elején az autó már átvette a vezető szerepet a városi közlekedésben, és mind a villamoshálózatot, mind pedig a bányát felszámolták. A szénbányászat azonban szó szerint is nyomot hagyott a Leyden környéki földeken, a mi kertünket is szénpor borította.

A II. világháború után Leyden újjáéledt hamvaiból. A veteránok felvásárolták a juttatásaikból az üres házakat, és felépítettek egy új közösséget. Ennek a közösségnek megvolt a saját boltja, egyetlen benzinkútja, a saját vízvezetéke, a saját kis kölcsönkönyvtára, a saját vasárnapi iskolája és a saját éves jótékonysági árverése. A városka a legtöbb területen önfenntartó volt.

A szüleim meséltek mindig, hogy amikor az első telüket töltötték a leydeni házban, a Sziklás-hegységből érkező viharos szél a fal minden apró repedésén át behordta a havat és a hideg levegőt a házba. Anyám arról mesélt, hogyan tömtek kis rongydarabkákat spatula vagy csavarhúzó segítségével az ajtók és az ablakok körüli résekbe, hogy ne jöjjön be a hideg és a hó.

A leydeni gyerekek úgy nőttek fel, hogy a határok mindenki számára egyértelműen ki voltak jelölve. Csupán 27 ház volt. Sehova nem mehettél, ahol ne ismertek volna, és mindig fennállt a kockázata annak, hogy valaki beszámol a ténykedésedről az anyádnak. Mindannyian ugyanazzal a sárga iskolabusszal jártunk. Egy óra utazás után a busz letett bennünket a külvárosi iskolánál, ami egyértelműen jelezte, hogy mi vagyunk a leydeniek.

[4] A *Gunsmoke* egy népszerű westernfilmsorozat volt, melyet 1955-től 20 éven át sugároztak az Amerikai Egyesült Államokban.

Egy 27 házból álló városkában felnőni jó képzési terep egy jövőbeni közösségszervezőnek, de ezt akkor még nem tudtam. Mindenki ismer mindenkit, és mindenki ismeri a mások viselt dolgait. Egy kisvárosban az a jó, hogy létezik egyfajta közelség; és az a rossz, hogy egy ilyen közösségben minden valóban nagyon közel van.

A vendégszeretetnek megvoltak a maga szabályai Leydenben. Bárki, szinte bármikor felbukkanhatott, és biztosan számíthatott rá, hogy meghívják egy kávéra, talán még süteményre is, és alkalma lesz egy kis csevegésre. Ha nem voltál benne biztos, hogy behívnak, csak egy bögre cukrot vagy lisztet kellett kérned. Senki nem mondta, hogy „meg kell néznem a határidőnaplómat". Be kellett hívni az embereket, meg kellett kérdezni, hogy kérnek-e kávét, és aztán mosolyogni és beszélgetni kellett velük. Anyám hangosan panaszkodott, hogy a szomszéd mindig akkor bukkan fel, amikor éppen nagytakarításba kezdene – de aztán mégis leült vele beszélgetni a gyerekekről, a családról és a szomszédokról.

A telefontársaság városunkra is kiterjesztette áldásos tevékenységét, de olyan szolgáltatás formájában, amit „megosztott szolgáltatásnak" neveztek. Két vagy három vonalat működtettek Leydenben, és ezek látták el mind a 27 háztartást. A fővonalakat több család között osztották meg, és mindegyik családnak megvolt a saját csengőhangja. Ha a telefon egy hosszút és két rövidet csengett, az az én családomnak szólt. Négy másik család telefonja is a mi házunkban csörgött, mindegyik a saját csengőhangján. Figyelnünk kellett, hogyan csörög a telefon, és felvennünk, ha nekünk szólt a hívás.

Ez azonban azt jelentette, hogy négy másik „előfizető" is tudta, mikor szól a telefonunk – a telefon gyakorlatilag úgy működött, ahogyan ma egy épületben a mellékek. Ha a szomszédok hallani akarták, mik a legfrissebb hírek egy másik családnál, csak meg kellett várniuk, amíg abbamaradt a csörgés. Ebből tudták, hogy az illető felvette a telefont, aztán óvatosan felemelhették a kagylót, és kihallgathatták a beszélgetést. Bárki belehallgathatott a beszélgetésekbe, ha akart.

A legtöbb leydeni család szakszervezeti tag volt, és többnyire a vasútnál, a Coors sörgyárban Goldenben, vagy az építőiparban dolgozott. A sztrájkok mindennaposak voltak. A munkanélküliség még inkább, és a munkásosztály küzdelme érezhetően benne volt a levegőben.

Vasárnap délutánonként Denverből kiruccantak az emberek megnézni, milyen a vidéki szegénység. Kocsikáztak körbe a városban, minket néztek, és mutogattak apró házainkra meg a szénporcsíkos arcú gyerekekre. Nem volt elég víz, és egyik kert előtt sem volt gyep. Számukra teljesen ismeretlen volt ez az életforma.

Azért idéztem fel ezeket az emlékeket, mert sok mindent köszönhetek vidéki neveltetésemnek. Például igazságérzetemet és mélyről jövő felháborodásomat az osztályalapú és a gazdasági egyenlőtlenségek miatt. Ugyanakkor magamba szívtam bizonyos ösztönöket is az emberekkel és a közösséggel kapcsolatban, melyekhez vidéki közösségszervezői tapasztalatok társultak. E két tapasztalat, azaz a kisvárosi gyermekkor és a későbbi városi közösségszervezés elegye adott erőt

ahhoz, hogy meg tudjak maradni a „piros államokban"[5] végzett közösségszervezés lassabb ütemű közegében. Tapasztalataim egy részét az alábbi következtetésekben foglaltam össze:

A VIDÉKI KÖZÖSSÉGSZERVEZÉS SZEMÉLYKÖZI VISZONYOKRA VONATKOZÓ ALAPELVEI

Minden közeli és személyes. Könnyen előfordulhat, hogy a reggeli akciód célszemélye[6] délben a melletted lévő asztalnál fog ebédelni.

Győződj meg róla, hogy erős és jól átgondolt kapcsolatokat alakítasz ki azokkal az emberekkel, akikkel dolgozol, hogy később állni tudd a sarat! Azok, akik „bármitől 10 mérföldnyire" élnek, vészhelyzetben a szomszédokra kell, hogy hagyatkozzanak. Márpedig ha közösséget szervezel, valamilyen vészhelyzetre biztosan számíthatsz. Ha létrehoztad a közösségi érzést és a kölcsönös egymásrautaltságot a szerveződés során, meg fogod kapni a szükséges támogatást akkor is, ha baj van.

Légy toleráns azokkal az emberekkel, akikkel dolgozol! A vidéki közösségszervezés során azokkal kell dolgoznod, akik ott élnek. Nincs több dobásod. Csak az ott élőkre számíthatsz, és ha elidegeníted őket magadtól, akkor elpuskázod annak a lehetőségét, hogy nagyon hosszú időn át együtt tudj velük dolgozni. Ahhoz, hogy ezt elkerüld, meg kell tanulnod tolerálni, sőt elfogadni a vidéki közösségben élő embereket és viselkedésüket, annak ellenére, hogy más körülmények között valószínűleg ezeket nem fogadnád el.

A dolgok lassabban haladnak. Egy olyan kampány, ami Chicagóban egy év, egy vidéki környezetben vagy egy kisvárosban két-három évig is eltarthat. Kevesebb az erőforrás, elégtelenek a közszolgáltatások, és kevesebb választási lehetőségük van az embereknek, úgyhogy a változás lassabban következik be.

Maradj meg azoknál a taktikáknál, amelyeket a helyiek ismernek! Egy vidéki városban túl erőszakosnak tűnhet, ha csoportosan megjelentek egy megbeszélésen. Lehetséges, hogy azok az akciók, amiket te bevett közösségszervező gyakorlatnak tekintesz, messze meghaladják azt, ami egy vidéki környezetben hatékony lehet.

A hely még mindig sokat jelent vidéken. A helyhez való ragaszkodás összeköti az embereket. Sokan romló anyagi helyzetük ellenére is azért maradnak a vidéki közösségekben, mert maga a hely fontos számukra. Sok vidéki család számára a helyhez

[5] A „piros államok" kifejezés (a „kék államok" ellentétetként) azon tagállamokat jelenti az Amerikai Egyesült Államokban, amelyekben az országban meghatározó két nagy párt közül a konzervatívabb Republikánus Pártra szavazók vannak többségben történetileg.

[6] A közösségszervezési munkában a tevékenységek sorozatát, vagyis a kampányokat stratégiaépítéssel alapozzuk meg. A stratégia határozza meg többek között a kívánt változást lehetővé tevő hatalommal rendelkező személyt is. Ő lesz az adott kampány célszemélye, akit különböző eszközökkel próbál meg a csoport rávenni, hogy a kitűzött cél valóra váljon.

fűződő viszony az identitásuk létfontosságú része, és ez a közös kötelék fontos alapja lehet a közösségszervezésnek.

A vidéki embereknek jó okuk van rá, hogy óvatosabbak legyenek, mivel minden annyira személyes. Azok, akik előnyt kovácsolnak egy igazságtalan helyzetből, jó eséllyel minden vasárnap ott ülnek a templomban az igazságtalanság áldozataival együtt. A házam még Boise-ban is, amelynek több mint 200 000 lakosa van, másfél saroknyira van a kerületi mormon templomtól. A szomszédaim egy része „jobboldali". A gyerekem egy focicsapatban játszik a politikai ellenfél oszlopos tagjainak gyerekeivel, és a meccseken együtt állunk a partvonalon. Ez megváltoztatja a politikai párbeszédet és dinamikát.

A megtorlás létezik. A vidéki életre jellemző közelségnek köszönhetően a bosszú is személyes. Előfordul, hogy a közösségszervezési csatákban aratott győzelmeknek máshol, személyesen fizeted meg az árát.

A vidéki közösségszervezés hagyománya ugyanolyan erős, ha nem erősebb, mint a városi közösségszervezésé. Erről sok közösségszervező nem vesz tudomást, vagy egyszerűen nem is ismeri. Érdemes támaszkodni erre a történelmi hagyományra, meríteni belőle és építeni rá. Fejleszd a tudásod!

A közösségszervezés sokféle környezetben működik. Mindig hozzá kell igazítani az adott kultúrához, helyhez és az ott élő emberekhez!

MYLES HORTON–JUDITH KOHL–HERBERT KOHL

A TISZTESSÉG SZIGETEI[1]

Az oktatási folyamatot holisztikus nézőpontból közelítem meg. A világegyetem egy: a természet, az elme, a szellem, az egek, az idő, a jövő mind-mind az élet nagy egységének a része. Ne gondold, hogy a részek adnának ki egy egészet. Szerintem abból indulj ki, hogy minden egy, és próbáld meg nem tönkretenni az életet azzal, hogy apró darabokra szeded, túlszervezed és elemberteleníted. Próbáld meg egységben tartani a dolgokat. Az oktatási folyamatnak organikusnak kell lennie, nem pedig egymással össze nem függő módszerek és elképzelések elegyének. Próbálom eltéríteni az embereket attól, hogy azt mondják: „Szedjük szét a Highlandert,[2] és nézzük meg, mitől volt hatékony, vagy mikor volt hatékony!". Ezt nem szabad. A holisztikus szemléletűek szerint az egész része vagy, ezért nemcsak annak a fájdalmát érzed át, aki éhes, hanem a börtönben szenvedőét, a szenvedő bálnáét, a dél-afrikaiakét – minden szenvedőét.

Az oktatás az a folyamat, ami a másik emberrel történik, és nem egyenlő azzal, amit a tanító mond. Bizalmat kell táplálnunk a tanuló iránt, annak ellenére, hogy azok, akikkel foglalkozol, első ránézésre talán nem érdemlik meg a bizalmat. Ha hiszel a demokráciában, márpedig én hiszek, akkor hinned kell abban, hogy az emberek képesek kifejleszteni magukban a képességet önmaguk irányítására. Hinned kell ebben a lehetőségben, és úgy kell dolgoznod, mintha ez az adott helyzetben biztosan megállná a helyét.

Mindezek miatt olyan programot dolgozz ki, ami egyszerre veszi figyelembe a dolgok jelenlegi és jövőbeli állását. Ezek együtt járnak: a „van" és a „kellene lennie". Vannak, akik csupa olyasmit csinálnak, aminek „lennie kellene", mások csupa olyasmit, ami „van", de a hatékonysághoz arra van szükség, hogy egyszerre csináld azt, ami „van" és azt, aminek „lennie kellene", különben nem fogod tudni összekötni a gyakorlatot az elmélettel.

[1] A szöveg egy részlet a következő könyvből: HORTON, Myles–KOHL, Judith–KOHL, Herbert (1990): *The Long Haul: An Autobiography.* New York, Double Day, 1990. 130–143. p. A szöveget kísérő lábjegyzetek a kötet szerkesztőitől származnak.

[2] A mai nevén *Highlander Research and Educational Center*t (Highlander Kutatási és Oktatási Központ) még *Highlander Folk School* (Highlander Népiskola) néven a dániai népfőiskolák mintájára Myles Horton (a szerző), Don West képzővel és James A. Dombrowski metodista lelkésszel közösen 1932-ben alapította Tennessee államban. Az intézet vezetőképző és kulturális központ, mely a társadalmi igazságossággal kapcsolatos szervezetek és mozgalmak közösségi vezetői számára kínál képzéseket.

Szeretem azt gondolni, hogy a munkám során egyszerre kétfelé figyelek. Amikor képzek egy csoportot, az egyik szememmel azt próbálom meglátni, hol tartanak most ezek az emberek, hogyan észlelik saját magukat. Figyelem a testbeszédüket, elképzelem, mi lehet velük, beszélgetek velük, meglátogatom őket, megtudom, mit szeretnek, és mi aggasztja őket. Megpróbálom kideríteni, hol tartanak most, és ha ez sikerül, akkor ebből a megfigyelésből indulok ki. Onnan indíts, ahol az emberek vannak, mert ott kezdődik a fejlődésük, nem valami elvont helyen, és nem ott, ahol mi tartunk, vagy ahol valaki más tart.

A másik szemem így nem zavar be, mert már él a fejemben egy elképzelés arról, hogy merre haladjanak az emberek. Nem kész tervrajz ez a jövőről, hanem egyfajta mozgás olyan célok felé, melyekre ők pillanatnyilag nem is gondolnak.

Onnan tudom, hogy képesek észlelni ezeket a személyes célokat és haladni feléjük, mert már láttam másokat, akik ugyanonnan indultak, ahonnan ők. Tudom, hogy a lehetőség ott van. Ők viszont nem tudják, hogy valós és kiaknázható lehetőség rejlik bennük. Úgyhogy a másik szememmel nézek rájuk, és azt kérdezem magamtól: hogyan mozdítsam el őket arról a pontról, ahol szerintük vannak, oda, ahol tudom, hogy lehetnének, ha együtt dolgoznak másokkal, és fejlődnének? Nem választom szét ezt a kétfajta látásmódot. Nem azt mondom, hogy megnézem, hol tartanak az emberek most és hol lehetnének holnap. Mindig mindkét szememmel egyszerre látom őket, és amikor fejlődni kezdenek, továbbra is így nézek rájuk, mert folyamatosan emlékeztetnem kell magam arra, hogy még mindig nem értek el mindent abból, amire képesek.

Ha időközben bármikor szem elől téveszted, hol tartanak az emberek a folyamatban, akkor elvesztetted velük a kapcsolatod, és innentől kezdve nem tehetsz semmit. Úgyhogy ha választanod kell, hogy elmozdulj-e abba az irányba, amerre vinni szeretnéd az embereket, vagy ott dolgozz velük, ahol vannak, akkor inkább mindig ott dolgozz velük, ahol vannak! Csak így leszel képes arra, hogy emberekkel dolgozz és segíts nekik. Ellenkező esetben el fogsz tőlük távolodni.

Ezután feszültséget hozok létre aközött, ahol az emberek most tartanak és aközött, ahol tarthatnának. Elég gyakran okozok ezzel kellemetlenséget, mert folyamatosan nyomás alatt tartom az embereket, és így próbálok segíteni nekik a fejlődésben. Mikor elszomorítom őket, azt mondják: „Myles, megcsináltuk, amit kértél, és azt hittük, most tarthatunk egy kis szünetet, de ugyanolyan nyomás van rajtunk, mint előtte". Én pedig azt felelem: „Ez azért van, mert tovább kell fejlődnötök".

Néhány évvel ezelőtt felszólaltam az Appalache-i Tanulmányok Konferenciáján[3] az észak-georgiai Helen Lewisszal, aki a polgárjogi mozgalom idején radikalizálódott, később antropológus és szociológus lett, és az appalache-i tanulmányok anyjának tekintik. Arról beszéltünk, hogyan függ össze az Appalache-térség gazdasága a multinacionális vállalatokkal. 1986-ban Ázsiában jártam, ahol bemutattam az elemzésemet, mely szerint az Appalache-térség az Amerikai Egyesült Államok harmadik világa abban az értelemben, hogy a multinacionális vállalatok pontosan ugyanúgy zsákmányolják ki az ott élőket, mint a harmadik világ országainak lakóit. Valaki felállt, és így szólt: „Myles, gyerekkorom óta ismerlek, és ismerem a Highlandert. Most, hogy megértetted velünk, hogyan működik a kapitalizmus országos szinten, jössz és előállsz azzal, hogy ez valójában nemzetközi? Hogy fogjuk ezt valaha is felfogni?"

Az emberek látókörének szélesítése az oktatás része, de mindig egy demokratikus cél tükrében. Ez azt jelenti, hogy bíznod kell abban, hogy az emberek képesek kifejleszteni magukban azt a képességet, hogy együtt dolgozzanak a problémáik megoldásán.

A Highlanderben éppen elégszer tapasztaltuk, hogy képesek erre. A CIO[4] első napjaiban jó pár olyan embert láttunk, akik nem is hallottak azelőtt a szakszervezetről, és jó szakszervezetisekké váltak. Vállalták a harcot, és személyesen is fejlődtek. A polgárjogi mozgalomban láttunk olyanokat, akik egyenesen a földekről jöttek, beálltak a szavazói regisztrációs sorba[5], majd miután megverték őket vagy rájuk lőttek, közösségi vezetőkké váltak. Indultak a választásokon, és meg is választották őket. Azóta nem tartjuk utópiának az elképzeléseinket.

Az én munkám az, hogy fejlődési lehetőséget biztosítsak az emberek számára (nem az, hogy fejlesszem őket, mert azt senki sem tudja megtenni), és olyan légkört teremtsek, amelyben kialakulhatnak a tisztesség szigetei, ahol az emberek tanulhatnak, és ezen keresztül fejlődhetnek.

Egy tanyán nőttem fel, úgyhogy tudom, hogyan kell növényeket termeszteni. Még most is kertészkedem. A kertészkedés segít, hogy ne felejtsem el, hogyan fejlődnek a dolgok. A kertész és a tanító feladata is az, hogy tudja, a lehetőség ott rejlik valahol, és ki fog bontakozni. Az a feladatunk, hogy jó magokat ültessünk el, és tápláljuk őket, amíg elég nagyok nem lesznek ahhoz, hogy felnőjenek, és hogy ne fojtsuk meg őket, amíg növekszenek. Nem kell őket túllocsolni, túltrágyázni és túlgyomlálni. És ha bogarak jelennek meg rajtuk, azokat el kell távolítani, hogy a növények folytathassák a fejlődést.

Az embereknek megvan a képességük a fejlődésre: bennük van, mint a magokban. Ez a lehetőség nem garantál semmi biztosat, de lehet rá építeni. Az emberek-

[3] Az Amerikai Egyesült Államok keleti részén található, több államon áthúzódó és közel 25 millió ember otthonául szolgáló Appalache-térség az azonos nevű hegység déli és középső részeit foglalja magában. A térségben élők jelentős előítéletekkel kell, hogy szembenézzenek, többek között azért, mert a terület neve történetileg a szegénység szinonimájává vált. A körzettel kapcsolatos interdiszciplináris kutatások összefoglaló neve az appalache-i tanulmányok, mely a hellyel kapcsolatos különféle (pl. történeti, irodalmi, antropológiai, zenei stb.) kutatási területek összefoglaló neve.

[4] Az 1935-ben alapított *Congress of Industrial Organizations* (Ipari Szervezetek Kongresszusa, CIO, eredeti nevén *Committee of Industrial Organizations*, azaz Ipari Szervezetek Bizottsága) egy szakszervezeti szövetség, mely a kezdeti versengés után 1955-ben újraegyesült az *American Federation of Labor* (Amerikai Munkásszövetség) nevű szervezettel, ezzel létrehozva az ország legnagyobb szakszervezeti szövetségét.

[5] Az Amerikai Egyesült Államokban általában tagállami jogkör a szavazások szabályainak lefektetése, csak néhány antidiszkriminációs szövetségi szabályt kell figyelembe venniük. A legtöbb tagállamban nem elégséges a szavazói jogosultság az érvényes szavazáshoz, szinte mindegyik államban szükséges egy előzetes regisztráció, mely főként a szegénységben élők számára nehezíti meg a legalapvetőbb politikai joguk gyakorlását. Ezért a társadalmi igazságosságért küzdő csoportok gyakran szerveznek kampányokat, hogy rávegyék az embereket a regisztrációra, majd a szavazásra.

nek arra van szükségük, hogy tapasztalatokat szerezzenek a demokrácia területén, és olyan demokratikus döntéseket hozzanak, amelyek hatással vannak az életükre és a közösségükre. A Highlanderben zajló oktatási programokat néha tapasztalati alapú oktatásnak nevezik. A Highlander működésének első ötven évében ezt úgy értelmeztük, hogy az oktatási folyamat alapját képező tapasztalat nem a munkatársak, hanem a nálunk tanulók tapasztalata. Ez volt a kiindulópont. A tapasztalataikat néha gazdagítottuk és tágítottuk azzal, hogy highlanderes öregdiákokat hívtunk meg a térségből – a szénmezőkről, a textilgyárakból, a mezőgazdasági közösségekből –, akik elmondták a történetüket. Ezeket megpróbáltuk hangfelvételre vagy jegyzetek formájában rögzíteni, hogy bekerülhessenek a térség szájhagyomány útján terjedő szellemi örökségét őrző archívumunkba[6]. Szintén a résztvevők gyarapodását szolgálta a zene és a történetmesélés használata is. A Highlander kulturális aspektusai mindig is nagyon fontosak voltak, mert az egész emberrel próbáltunk meg foglalkozni, nem csak az ember egy bizonyos részével. Valójában a Highlander történetének nagy részét el lehetne mesélni a résztvevők által hozott zenével – a hagyományos és mozgalmi dalokkal.

Próbálkozásainkat nem lehet módszerként vagy technikaként leírni, inkább egy sok szálon futó folyamatként. A Highlander például úgy él a képzeletemben, mint egy sok színből összeszőtt, hosszú faliszőnyeg. Mindig más-más színek dominálnak benne. Van, hogy az egyik szín dominánssá válik, vagy éppen elhalványul, és teljesen el is tűnik. Vannak azonban olyan színek, amelyek mindig ott vannak a szőnyegben. Folyamatosan kerülnek bele új színek is, és előfordul, hogy a régi színek újra felbukkannak. Minden szín egy egésznek a része, és mindegyik belesimul az egészbe. Mindegyik az emberiség iránti szereteten alapul, és az abba vetett bizalmon, hogy az emberek előbb-utóbb képesek lesznek a kezükbe venni a sorsukat.

Bár a Highlander mindig a Highlander akart lenni, és nem próbált más programokra hasonlítani, tudtuk, hogy ha szeretnénk kivenni a részünket a társadalom átalakításából, a nagyobb világ részeként kell tekintenünk magunkra. Azt is gondoltuk ugyanakkor, hogy akkor tesszük a legnagyobb hozzájárulást, ha a saját utunkat járjuk.

Ha demokratikus társadalmat szeretnénk, az embereknek meg kell találniuk, vagy ki kell alakítaniuk azokat a csatornákat, melyeken keresztül a döntések megszülethetnek. Ha az emberek valódi döntéshozó hatalmat kapnak, nemcsak azt tanulják meg gyorsan, hogy társadalmilag hasznos döntéseket hozzanak, hanem azért is felelősséget vállalnak, hogy a közösen meghozott döntéseket véghez is vigyék. Nem az a gond, hogy az emberek felelőtlen vagy hibás döntéseket hoznak. Inkább az, hogy hogyan győzzünk meg olyan embereket, akiket eddig figyelmen kívül hagytak vagy kirekesztettek, hogy lesz értelme a részvételüknek, és tiszteletben tartják majd az elképzeléseiket. Nem a túl sok, hanem a túl kevés részvétel az igazán nagy veszély.

[6] Az eredetiben „oral history", mely egy terület személyeinek, családjainak, eseményeinek és mindennapi életének történeti szempontú feldolgozását jelenti.

A népoktatásnak[7] tapasztalatokhoz kellene juttatnia az embereket a döntéshozatalban. Sokan természetesnek veszik, hogy az emberek tudnak döntést hozni, holott a legtöbbünknek nem engedik, hogy részt vegyünk a fontosabb dolgokat érintő döntésekben. Többször szembesítettek már azzal az ellentmondással, hogy egyrészről azt mondom, hogy az embereknek maguknak kell meghozniuk a döntéseket, másrészről én hozok meg olyan döntéseket, melyek érintik a Highlanderben tanuló embereket, akár például azzal is, ha ragaszkodom hozzá, hogy az intézményben nincs helye sem a diszkriminációnak, sem a szólásszabadság korlátozásának. Én azt hiszem, ha szeretnénk segíteni az embereknek döntést hozni, fontos, hogy megmutassuk nekik, hogy ezeknek felelős döntéseknek kell lenniük. Valahányszor állást foglalsz, döntést hozol. A Highlanderben már a kezdetek kezdetén, az 1930-as években meghoztuk a nagy döntést, hogy társadalmi egyenlőséget fogunk gyakorolni, és ez jogi, gyakorlati és morális következményekkel járt.

Amikor az emberek a Highlanderbe jöttek, nem csak beszéltünk velük a döntéshozatalról. Olyan helyzeteket teremtettünk, amelyekben valóban döntéseket kellett hozniuk. Az 1930-as és az 1940-es években, amikor munkásszakszervezetek tagjainak tartottunk képzéseket, azt mondtuk egy jelentkező csoportnak: „Meg kell tanulniuk döntést hozni és felelősséget vállalni. De nem úgy, hogy előadásokat hallgatnak, hanem tetteken keresztül. Amíg itt lesznek, lesz lehetőségük döntéseket hozni, kipróbálni az elképzeléseiket és ezek alapján cselekedni".

Ez persze nagyon frusztráló olyan embereknek, akiknek még soha életükben nem volt lehetőségük fontos döntéseket hozni, és akik úgy gondolják, az oktatás egy különféle edényekkel megrakott pult, amelyeken az áll, hogy „számtan" és „történelem". Ha kimondod az „iskola" vagy az „oktatás" szavakat, ilyesmire számítanak. Azt mondták: „Nézzék, mi azért jöttünk, hogy tanítsanak bennünket. A szakszervezet küldött ide minket, hogy tanuljunk valamit, úgyhogy mondják meg, mit kell tanulni!"

Mi pedig így feleltünk: „Tudjuk, miért küldték ide magukat, és el is fogjuk mondani, de úgy fogjuk elmondani, hogy lehetőséget adunk arra, hogy maguktól tanulják meg". És akkor panaszosan azt felelték: „De mi nem tudjuk, mit kell csinálni". Én pedig azt mondtam: „Persze, hogy nem tudják, mert még sosem volt lehetőségük ilyesmire, és csak annyit tudnak az iskoláról meg a műhelyfoglalkozásokról, amenynyit gyerekkorukban megtanultak. De itt másról van szó. Értem, hogy mi a problémájuk, de akkor is így lesz. De azért nem ugrunk fejest a mély vízbe. Múlt héten, amikor itt járt egy hasonló csoport, megkértük őket, hogy a tapasztalataik alapján javasoljanak önöknek egy programot. Hát ez az a program. Azt javaslom, fogadják el a javaslatukat egy napra. Mielőtt hazamennek, megkérjük majd magukat is, hogy javasoljanak egy programot a következő csoportnak".

[7] Az eredetiben „popular education", ami a 20. század közepétől Latin-Amerikából világszerte elterjedt kritikai pedagógiai irányzatra utal. Ezen irányzat kifejezetten az alacsony társadalmi osztályhelyzetű fiatalok és felnőttek képzésére koncentrál a társadalmi átalakulás elősegítésének kimondott céljával.

Egyszer úgy gondoltam valakiről, aki kutatásokban és akciókban is részt vett a nyugati parton, hogy jó meghívott vendég lehetne a Highlander egyik műhelyfoglalkozásán. Mindig részt akart venni, úgyhogy szóltam neki, hogy most jöhetne. Bár nem voltak megfigyelők a csoportban, azt mondtam neki, hogy részt vehet, és megteheti a maga hozzájárulását. Tapasztalatait hozná a csoportba, és ezt egyfajta cselekvési formának tekintjük majd. Ám a műhelyfoglalkozás végül teljesen máshogy alakult, és szó sem volt arról, amire én eredetileg számítottam. Úgy tűnt, hogy amit ő tud, az nem foglalkoztatja a résztvevőket. Kérdezgette, hogy mikor beszélhet, és végül azt kellett mondanom neki: „Nézze, tévedtem. Azt mondtam, hogy szó lesz bizonyos dolgokról, de végül nem így alakult. Nem beszélhetünk olyasmiről, ami kívül esik ezeknek az embereknek a tapasztalatán, nem léphetünk túl azokon a dolgokon, amikhez tapasztalati alapon tudnak kapcsolódni, különben megszakítjuk a kialakult köteléket, és az egész folyamatot el fogják utasítani. Ez nem olyan, mint egy vizsga, ahol azért kapja az ember az elismerést, hogy felmondja az anyagot".

„Úgy érti, hogy azért utaztatott el idáig, hogy...?"

„Igen, pontosan ez történt." És valóban nem szólalt fel egyszer sem.

Ha azt akarjuk, hogy a tanulók irányítsák az egész folyamatot, már amennyire rá lehet őket venni az irányításra, akkor soha, de soha nem szabad kivenni a kezükből az irányítást. Az emberek tudják az alapvető megoldást a problémáikra, de ennél tovább kell menniük, és ha kérdéseket teszünk fel nekik, némi ösztönzéssel rá lehet őket venni, hogy a beszélgetés során túllépjenek a saját tapasztalataikon, és azt mondják: „Hát, én hallottam az öreg Joe-t a hegy túloldaláról, amikor azt mondta...", illetve „Myles, egyszer, amikor nálunk jártál, említettél valamit... Mit is mondtál akkor?" És amikor elkezded tágítani a látókörüket, és megosztod a saját tapasztalatodat, az emberek elkezdenek egymástól kérdezgetni.

A határokat egyre kijjebb toljuk, egészen addig, amíg a műhelyfoglalkozás során, a beszélgetés egy pontján már felhozhatok példaként valamit, amit Dél-Afrikában, Ázsiában vagy Alaszkában láttam hasonló emberek között, hasonló helyzetben. Így a példák köthetők lesznek a saját, egyéni tapasztalatokhoz, nem törik meg a műhelyfoglalkozás folytonosságát. Bizonyos szempontból újak lesznek, de mégis részei a folyamatnak.

Ha meghallgatjuk az embereket, és az általuk elmondottakkal dolgozunk, néhány napon belül egyre nagyobb mérvű ötletekkel állnak elő. Visszamennek az időben, előrerepülnek a képzeletük szárnyán. Továbbra is csak az emberek saját tapasztalataira építünk; ez szolgál tanulásuk alapjául.

Amikor lehetőséget teremtünk az emberek számára, hogy a döntéshozatalon keresztül saját maguktól tanuljanak, két eszme lebeg leginkább a szemünk előtt: a társadalmi egyenlőség és a szólásszabadság. Mindkettő magában foglalja a kisebbségi jogok megértését és védelmét. Ezek a fogalmak nem elvontak a képzéseinken részt vevők számára. A Highlanderben minden képzésen beszélünk a kirekesztő és az antidemokratikus döntések veszélyeiről. Felhívjuk a figyelmet arra is, hogy a kirekesztés azzal jár, hogy a csoport elveszíti azt az előnyt, amit a kisebbségi elképzeléseket

képviselők jelentenek, pedig nézeteik később esetleg többségi elképzeléssé is válhatnak. Fontos hangsúlyozni, hogy egy műhelyfoglalkozáson nem lehet olyan döntéseket hozni, amelyek következtében bizonyos ötletek nem kerülnek kimondásra. Minden ellenvetést meg kell hallgatni, minden nézeteltérésnek napvilágra kell kerülnie. Olyan döntéseket kell hozni, amikkel mindenki együtt tud élni. A döntéseknek ezen az egyetemes szinten kell működniük.

A műhelyfoglalkozás vezetőjének az a szerepe, hogy ráébressze az embereket arra, hogy bármilyen döntést hozhatnak, amilyet csak akarnak, ha az mindenkire vonatkozik. Azért nem hozhatnak olyan döntéseket, amik nem vonatkoznak mindenkire, mert egyszer lehet, hogy éppen ők lesznek a „mindenki", akire a döntés nem vonatkozik.

Az ötletek eszközök: játszhatunk velük, forgathatjuk, körüljárhatjuk, használhatjuk és kipróbálhatjuk őket, és ha a Highlanderben így tesznek a diákok, megértik, és elmenetelük után meg is tudják ismételni a folyamatot. Ha nem értik a folyamatot, lehet, hogy miután hazatérnek, el tudják mondani, de valójában nem tudják megélni a tapasztalatot.

A kisebb döntések meghozatalának gyakorlása szintén gazdagíthatja az emberek tapasztalatait, és összekapcsolhatja őket nagyobb ügyekkel. Fontos például, hogy megtanuljunk döntést hozni arról, mit vásároljunk, mert ez hatással lehet az egészségünkre. Az is lehet, hogy ezek a döntések a társadalom helyes működéséről alkotott elképzeléseinkhez kapcsolódnak, például ahhoz, hogy megvásárolunk-e valamit, amit rabszolgák állítottak elő; vagy amit olyan cég gyártott, mint a J. P. Stevens[8], amely nem engedte a szakszervezetek megalapítását, vagy ami Dél-Afrikából[9] származik. Akármilyen kicsi vagy részleges is egy döntés, ha társadalmi következménye van, és értékítéletünk is szerepet játszik benne, igenis fontos. Nekünk oktatóként tudatosítanunk kell, hogy ezek a döntések fontosak, és az embereknek tudniuk kell, hogyan szerezzék meg a döntéshozatalhoz szükséges információt. A lényeg, hogy az emberek gyakorolhassák a döntéshozást, és ráébredjenek, hogy minden alkalommal tudatosnak kell lenniük. Tudom, hogy a legtöbbünknek nincs lehetősége nagy társadalmi jelentőségű dolgokról döntéseket hozni, de az oktatóknak segíteniük kell, hogy az emberek tudatossá váljanak a folyamatosan felmerülő döntéshelyzetekben: a hosszú és a rövid távú, a kicsi, kevés embert érintő és a sokakat érintő döntésekben egyaránt. Mindegyik döntés fontos!

Ugyanakkor nem szeretnék olyan társadalomban élni, ahol mindenkinek ugyanarra a döntésre kell jutnia. Ez rettenetes volna, mert a legkisebb közös nevezőn alapuló döntések lehetetlenné tennék, hogy valós társadalmi kérdésekkel foglalkozzunk.

[8] Akkoriban az ország második legnagyobb textilipari óriása, a J. P. Stevens erőteljesen akadályozta a szakszervezeti törekvéseket gyáraiban. Egy közel 17 évig tartó kampány során az *Amalgamated Clothing and Textile Workers Union* (Egyesült Ruházati és Textilipari Dolgozók Szakszervezete) sikeresen megszervezte az első bizottságokat a cég gyáraiban.

[9] A Dél-afrikai Köztársaságban egészen a 90-es évek elejéig a fekete bőrű állampolgárok törvényileg kevesebb joggal rendelkeztek, mint fehér bőrű társaik, ezt a rendszert nevezték apartheidnek. Többek között az ország termékeit sújtó világméretű bojkottok is segítették a rendszer bukását.

Nem tudok elképzelni olyan világot, amelyben nincsenek eltérő döntések, és ezért nem alakulhat ki konfliktus. Úgy vélem, létre kell hoznunk azokat az eljárásokat, melyek figyelembe veszik a kisebbségi döntéseket, és azokat is, amelyek teljes őrültségnek tűnnek, de mégis helyük van a gondolkodásunkban, mivel később elfogadható döntésekké nőhetik ki magukat. A történelem tanúsága szerint a kisebbségi döntésekből lettek a többségi döntések, és az a társadalom, amely ezt nem teszi lehetővé, halálra van ítélve.

Nem terápiás szervezet voltunk, és nem is szakképző intézet. Oktatók egy csoportja voltunk, akik abban segítettek az embereknek, hogy megtanulják, hogyan váljanak társadalmi aktivistává. Azokat választottuk ki, akik már jelét adták annak, hogy lehet belőlük közösségi vezető, és hazatérésük után ezért felelősséget is tudnak vállalni.

A Highlander története azonos az Amerikai Egyesült Államok déli államaiban az elmúlt 55 évben folyó küzdelmek történetével, de az intézménynek van saját története is. Nem kínáltunk olyan programokat, amelyeket más, kevésbé úttörő szervezetek és intézmények működtettek. Olyan munkamódszereket igyekeztünk találni, amelyek nem ugyanazt ismételték, amit máshol már csináltak. Ahhoz, hogy hűek maradjunk a küldetésünkhöz, kicsinek kellett maradnunk, és nem vehettünk részt a tömegoktatásban vagy olyan tevékenységekben, amelyekhez sok pénzre lett volna szükség (mivel ez arra csábított volna minket, hogy olyan programokat működtessünk, amelyekhez könnyen lehet pénzügyi támogatást szerezni). Programjaink a munkásmozgalmi és a polgárjogi küzdelmek idején sokasodni kezdtek, és egyre több pénzre és munkatársra volt szükségünk. Úgy oldottuk meg, hogy kicsik maradjunk, hogy a már kialakított programokat kiszerveztük olyan szervezeteknek, melyek szívesebben vették át őket, mint hogy új programokat dolgozzanak ki. A CIO vette át azt a programunkat, amelyben a munkásmozgalmi oktatáshoz képeztünk vezetőket, de a szakszervezeti bizalmi emberek képzésének a nagy részét és a Highlander más, munkásmozgalommal kapcsolatos tevékenységeit is átadtuk. A polgárjogi mozgalom idején az állampolgársági iskola elnevezésű programot[10] – a Highlander valószínűleg egyik legfontosabb tevékenységét – az SCLC[11]-nek szerveztük ki. A programok kiszervezése lehetővé tette, hogy a Highlander olyan úttörő programokra összpontosíthasson, amilyeneket senki más nem csinált a térségben.

Nem hiszek a semlegességben. A semlegesség valójában azt jelenti, hogy elfogadjuk a status quót egyetemes törvényként. Vagy úgy döntesz, hogy alkalmazkodsz a dolgok jelenlegi állásához, vagy elutasítod a status quót. Akkor viszont kénytelen vagy végiggondolni, miben hiszel. Ha kiállsz valami mellett, tudnod kell, hogy annak a valaminek az ellenkezője ellen vagy. Ez szembemegy a hazánkban uralkodó

[10] Az eredetiben „Citizenship School Program", melynek mintájára országszerte nyíltak állampolgári jogokat tanító intézmények, melyek a fekete állampolgárok tájékozottságát és ezzel szavazási arányát növelték.

[11] Az 1957-ben alapított *Southern Christian Leadership Conference* (Déli Keresztény Vezetői Gyűlés) egy afroamerikai polgárjogi szervezet. Egyik társalapítója és első elnöke Ifj. Martin Luther King volt. Bővebben lásd a kötetben található, Willie Baptisttel készült interjút.

hagyományos gondolkodással, itt ugyanis azt mondják, legyél pozitív, legyél valami mellett, és ne valami ellen. De lehetetlen úgy kiállni valami mellett, hogy ezzel együtt ne lennénk valami ellen is. Tisztáznunk kell, mi ellen vagyunk, és ha ez megvan, el kell döntenünk, mit tegyünk. Azt mondjuk: „Én ilyen világban szeretnék élni, ezek az értékek fontosak számomra". Aztán ki kell találnunk, hogyan dolgozzunk úgy, hogy hatással legyünk másokra. Hogy mit kezdesz ezekkel az ötletekkel, elképzelésekkel és megérzésekkel, az mind tapasztalat és kipróbálás kérdése. Van egy feltevésed, amit aztán próbára teszel. Rájössz, hogy részben helyes, részben pedig téves. Újra átgondolod, majd lesz egy másik hipotézised, amit próbára tehetsz.

Amikor megalapítottuk a Highlandert, voltak elképzeléseink, és azokat próbáltuk meg alkalmazni a helyzetre. Az elmélettől haladtunk a gyakorlat felé. Már néhány hónap után kiderült, hogy rosszul fogtunk hozzá, mert nem értünk el az emberekhez. Rájöttünk, hogy meg kell tanulnunk, hogyan tanulhatunk ezektől az emberektől, úgyhogy inkább a gyakorlattal kezdtük, azzal, ami adott volt, és onnan kiindulva kezdtük el próbára tenni az elméleteinket és a gondolkodásmódunkat. Megfordítottuk a szokásos folyamatot, mert ahelyett, hogy fentről lefelé, az elmélettől a gyakorlat felé haladtunk volna, és megpróbáltuk volna ráerőltetni az elméletet a gyakorlatra, megtanultuk, hogy abból kell kiindulni, amit az emberek problémának tartanak, és nem abból, amit mi tartunk problémának. Meg kellett tanulnunk, hogyan tudhatjuk meg, mi fontos az embereknek, hogy aztán abból kiindulva hozzunk létre programokat. Ez a tudás néha beleillik bizonyos elméletekbe, de ha az elméletek nem illeszkednek a gyakorlathoz, akkor az elméletről kell kijelenteni, hogy téves, és nem fordítva. Azelőtt azt mondtuk, hogy ha a gyakorlat nem felel meg az elméletnek, akkor az emberek tévednek, és megpróbáltuk őket belekényszeríteni az elméletbe. Az oktatási rendszer mindannyiunkat erre szocializál.

Korábban egyszerűen elfogadtuk az iskolában elsajátított elméletet: azt, hogy tanítani úgy kell, ahogy minket tanítottak. Ám most az iskola falain kívül voltunk, ahol új tanulási módszerek voltak érvényesek. Csakhogy mi ezt nem tudtuk. Megpróbáltuk az iskolában tapasztaltakat ráhúzni erre a helyzetre. Nem értettük meg, hogy arra szocializálódtunk, hogy egy csomó haszontalan tudást halmozzunk fel, miközben éveken át halálra unjuk magunkat. Le kellett vizsgáznunk, hogy elvégezzük a középiskolát, főiskolára menjünk, és lediplomázzunk. Közben rájöttünk, hogy az, ami minket rávett a tanulásra, nem illeszkedett azokhoz az emberekhez, akikkel az iskola falain kívül foglalkoztunk. Úgyhogy el is felejthettük, amit korábban tanultunk, hogy helyette tőlük tanuljunk új dolgokat. Csak ekkor tudtuk megvetni a Highlander alapjait, és gyökeret ereszteni ezek között az emberek és a problémáik között.

Számomra – és azt hiszem, minden munkatárs számára – az egyik probléma az volt, hogy ahhoz voltunk szokva, hogy olvasás útján tanuljunk. Azonban sokan azok közül, akikkel foglalkoztunk, nem tudtak sem írni-olvasni, sem pedig verbálisan nagyon jól kifejezni magukat. Ezért más módszereket kellett elsajátítanunk, hogy megismerjük a résztvevőket, hogy kommunikálni tudjunk velük. Kénytelenek voltunk megfigyelés útján tanulni. Emlékszem egy nagyon intelligens férfira, aki csak

morgott beszéd helyett. Miután megtanultuk értelmezni a morgásait, egészen jól megértettük, mikor ért egyet valamivel, és mikor ellenez valamit.

Ha az elmélet lép a gyakorlat helyébe, az problémákat szül. Egy barátom, John Beecher költő meghívott előadni egy kaliforniai főiskolára, ahol tanított. Eredetileg kisebb találkozóról volt szó, de a John Birch Society[12] plakátokat tett ki, és egy tévéműsorban veszélyes „vörösnek" titulált, hogy elriassza tőlem az embereket. A John Birch Society sajtómunkájának eredményeképpen telt házas lett az előadásom.

Amikor odaértem, a Birch tagjai ott álltak az ajtóban, és szórólapokat osztogattak. A sewaneei *University of the South* (Déli Egyetem) egyik teológiahallgatója mutatott be, aki korábban a Highlanderben tanult. A küldetésemről beszélt, és mesélt a Highlanderről. Hízelgő volt, amit mondott, úgyhogy felálltam, és így szóltam: „Két bemutatáshoz is volt szerencsém: egyrészt a barátom részéről, aki járt a Highlanderben, másrészt a Birch Society részéről, akik kint szórólapoznak." Úgy éreztem, jó ötlet, hogy két különböző nézőpontból is bemutatnak, ezért így folytattam: „Én úgy gondolom, a Highlander valahol félúton helyezkedik el aközött, amit a barátaink mondanak, és aközött, amit az ellenségeink. Ez adja a legpontosabb leírást, mert mind a ketten túlzásokba esnek."

Felszólalásomban arról beszéltem, hogyan lehet az erőszakmentesség módszerével változást elérni a déli államokban. Értő közönségem volt. Amikor a hallgatóság tehetett fel kérdéseket, valaki – aki egy transzparensekkel felszerelt kommunista frakcióval érkezett – felállt, és azt mondta: „Maga félrevezeti az embereket. Idejön, és azt mondja, hogy délen az erőszakmentes tiltakozás módszerét kell választani. Elárulja a feketéket azzal, ha azt állítja, hogy erőszakmentesen kell megoldani ezt a problémát." Én szilárdan hittem benne, hogy az erőszakmentesség az egyetlen lehetséges út a polgárjogi problémák megoldására. Így feleltem: „Nem vagyok pacifista, de úgy gondolom, vannak olyan pillanatok, amikor az erőszakmentes tiltakozás a megfelelő válasz, és szerintem ez egy ilyen helyzet. Ezért egyetértek vele, és hajlandó vagyok elmagyarázni."

Az említett csoport szerint én kiszolgáltattam az embereket, mivel rossz tanácsot adtam nekik. Számukra az egyetlen megoldás a problémára a fegyveres felkelés volt. Azt mondták, a feketéket fel kell fegyverezni, harcolniuk kell és a többi. Én azt mondtam: „Köszönöm a hozzászólást. Szeretném leszögezni, hogy ez is egy legitim elképzelés. Ez is egy vélemény arról, hogy mi a megfelelő stratégia, és nem söpröm le az asztalról. Meg lehet vitatni, csak én történetesen nem értek vele egyet. De az én véleményem szerint, ha hiszünk valamiben, akkor aszerint is kell cselekednünk. Mivel én azt mondom, hiszek az erőszakmentes tiltakozásban, elmegyek a tüntetésekre. Hajlandó vagyok kiállni a frontvonalra. Megvernek, letartóztatnak. Hiszek a faji egyenlőségben, és azt akarom, hogy ez a tetteimben is megmutatkozzon. Mivel

[12] Az 1958-ban alapított John Birch Society (John Birch Társaság) egy ultrakonzervatív érdekvédő csoport, amely antikommunista nézeteket vall, és a minél kisebb állam mellett kampányol. Alapítása környékén erőteljesen szembeszállt a polgárjogi mozgalommal.

maguk marxisták, nyilván hisznek az elméletben és a gyakorlatban, és bizonyára egyetértenek velem abban, hogy ha hiszünk valamiben, akkor aszerint is kell cselekednünk. Ha majd visszatérek délre, megszervezem, hogy meghívást kapjanak Mississippibe. Ott most folyik a küzdelem, eljöhetnek, és megmutathatják, amiben hisznek. Lehetőségük lesz, hogy a lehető leghatásosabban mutassák be az érveiket. Adják meg a nevüket, hogy kapcsolatban maradhassunk! Hozzák magukkal a fegyvereiket, és mutassák meg a feketéknek, hogy helyes az álláspontjuk!"

Nem kaptam választ, úgyhogy így folytattam: „Lehetséges-e, hogy arról van szó, hogy azt akarják, hogy a feketék az önök elképzeléseit próbálják ki? És úgy derüljön ki, hogy működik-e a dolog vagy sem, hogy közben őket ölik meg? Maguk nem szívesen tennék ezt, igaz?"

Egy emberként álltak fel, és hagyták el a termet. Nem akartak beszélni róla, de a válasz egyértelmű volt: azt akarták, hogy a feketék próbálják ki az elméleteiket. Mindvégig tudtam, hogy ez lesz a válasz. Csak azért rendeztem meg így, hogy taníthassak valamit az embereknek a gyakorlatról és az elméletről.

Amikor az emberek megosztanak velünk valamit, azzal foglalkoznunk kell. Tenned kell valamit azért, amiben hiszel, és amikor az emberek látják, hogy hogyan cselekszel, akkor megértik, miben hiszel. Mivel cselekvés útján tanul az ember, döntést hozni is úgy tanulunk meg, ha döntéseket hozunk. Ha az volt a célom, hogy segítsek az embereknek döntést hozni, nem tarthattam nekik beszédet a döntéshozatal fontosságáról. Döntéshozatal útján kellett megmutatnom nekik, hogy ez olyasvalami, amit ők is meg tudnak tenni, és meg is kell tenniük.

A KÖTET SZERZŐI

ALINSKY, SAUL DAVID (1909–1972) egyesült államokbeli közösségszervező és író. A közösségszervezés ikonikus alakja, a közösségszervező kifejezés elterjesztője. Provokatív kampányairól és meghökkentő taktikáiról vált híressé. A *Back of the Yards Neighborhood Council* (Back of the Yards Szomszédsági Tanács) és az *Industrial Areas Foundation* (Iparvidékek Alapítvány) megszervezője, aki előtte kriminológusként dolgozott a Chicagói Egyetemen. Két könyve, a *Reveille for Radicals* (1946) és a magyarul is megjelent *Rules for Radicals* (1971) a közösségszervező szakirodalom alapvető tételei.

BAPTIST, WILLIE egyesült államokbeli közösségszervező és a hajléktalanságot is megtapasztalt, szegénységben élő aktivista számos szervezetben dolgozott már 50 évnyi szervezői pályája során, valamint számos könyv, cikk és pamflet írója. Jan Rehmann-nal közösen a *Poverty Initiative* (Szegénység Kezdeményezés) ernyője alatt több képzést tartottak, és több közös könyvük, cikkük is megjelent.

BOBO, KIM egyesült államokbeli vallási és munkaügyi aktivista és közösségszervező. Az 1996-ban általa alapított *Interfaith Worker Justice* (Vallásközi Munkás Érdekvédelem) ügyvezető igazgatója, továbbá számos képzést tartott a *Midwest Academy* (Közép-nyugati Akadémia) égisze alatt.

EVANS, MIKE egyesült államokbeli közösségszervező, valamint tanársegéd a *Miami University*n (Miami Egyetem). Az *Indiana Association for Community Economic Development* (Indianai Egyesület a Közösségi Gazdasági Fejlődésért) munkatársa, közösségi szerveződések tanácsadója, számos tanulmány és könyv szerzője.

FREEMAN, JO egyesült államokbeli feminista író, aktivista és ügyvéd. Az egyetemi évei alatt vált diákaktivistává, majd a nőjogi felszabadítási mozgalom egyik korai szervezője lett. Számos jelentős könyv és cikk fűződik a nevéhez.

GANZ, MARSHALL egyesült államokbeli közösségszervező, egyetemi tanár. Egyetemi évei alatt részt vett a diákmozgalmakban, majd a *United Farm Workers* (Egyesült Mezőgazdasági Munkások) szervezeténél töltött be különböző pozíciókat. Később szakszervezeti vezetőként és képzőként tevékenykedett. Jelenleg a *Harvard University*n (Harvard Egyetem) oktat.

GOEHL, GEORGE egyesült államokbeli közösségszervező, az egyik alapítója volt a kötetünkben szereplő *Coalition of Low Income and Homeless Citizens* (Alacsony Jövedelmű és Hajléktalan Állampolgárok Szövetsége) nevű szervezetnek. Ő maga is szegénységben élő segélyezett volt akkoriban, és innen küzdötte fel magát az évek során vezető közösségszervezővé. 2008 óta a *National People's Action* (Nemzeti Népi Akció) ügyvezető igazgatója, továbbá jelentős részt vállalt szervezőként az *Occupy* mozgalomban is.

HEIFETZ, RONALD A. egyesült államokbeli egyetemi tanár és intézetvezető a *Harvard Universityn* (Harvard Egyetem). Könyvei és cikkei nemzetközileg elismertségnek örvendenek, továbbá rendszeresen ad tanácsot nonprofit és vállalati vezetőknek, vezetői csoportoknak.

HORTON, MYLES (1905–1990) egyesült államokbeli oktató, polgárjogi aktivista. 1932-ben Don West képzővel és James A. Dombrowski metodista lelkésszel közösen a dániai népfőiskolák mintájára alapította oktatási központját *Highlander Folk School* (Highlander Népiskola) néven Tennessee államban. A mai nevén *Highlander Research and Educational Center* (Highlander Kutatási és Oktatási Központ) vezetőképző és kutatási intézet, mely hosszú története során később jelentős sikereket elért aktivistákat oktatott.

KIVEL, PAUL egyesült államokbeli író, képző és aktivista. Az *Oakland Men's Project* (Oaklandi Férfi Projekt) társalapítója. Jelentős szakértő férfi- és gyermekerőszak témákban, számos könyv és cikk szerzője.

KOHL, HERBERT egyesült államokbeli oktatási szakértő, tanár és aktivista. A '60-as évek eleje óta az Amerikai Egyesült Államokban a reformpedagógia és az állami iskolarendszer megújításának egyik élharcosa. Több évtizedes pályafutása során szinte minden korcsoportba tartozó gyereket tanított, alternatív oktatási intézményeket alapított, továbbá egyetemeken is oktatott, és számos könyvet publikált a témában.

KOHL, JUDITH egyesült államokbeli oktatási szakértő, tanár. Több díjnyertes könyvben férje, Herbert Kohl szerzőtársa volt.

LAYNG SZAKOS, KRISTIN egyesült államokbeli író, szerkesztő, aktivista. Korábban újságíróként dolgozott, jelenleg önkormányzati képviselő Charlottesville városában, Virginia államban. Férje, Joe Szakos állandó szerzőtársa.

MCNEIL, LARRY B. egyesült államokbeli közösségszervező. Több mint 25 évig dolgozott az *Industrial Areas Foundation* (Iparvidékek Alapítvány) szervezetnek, ebből két évtizedig nyugati parti igazgatóként.

POO, AI-JEN egyesült államokbeli közösségszervező, aktivista. A *National Domestic Workers Alliance* (Háztartási Alkalmazottak Nemzeti Szövetsége) igazgatója, a háztartási alkalmazottak munkajogi védelméért folytatott sikeres hatéves kampány lebonyolítója, valamint a *Caring Across Generations* (Generációkon Átnyúló Gondoskodás) társigazgatója, mely egy országos koalíció az idősgondozás reformjáért.

REHMANN, JAN német filozófus, nyelvész, társadalomtudós. Egyetemi tanárként a *Freie Universität Berlin* (Berlini Szabadegyetem) és a *Union Theological Seminary in the City of New York* (Union Teológiai Szeminárium) szervezetekben dolgozik. Willie Baptisttel közösen a *Poverty Initiative* (Szegénység Kezdeményezés) ernyője alatt több képzést tartottak, és több közös könyvük, cikkük is megjelent.

SANDUSKY, GARY egyesült államokbeli közösségszervező. Több mint 35 év tapasztalattal a háta mögött épített szomszédsági, regionális és országos közösségi szervezeteket is a *Center for Community Change* (Közösségi Változás Központja) alkalmazásában.

STALL, SUSAN egyesült államokbeli szociológus, egyetemi tanár a *Northeastern Illinois University* (Északkelet-Illinois Egyetem) kötelékében. Kutatási fókuszában a közösségi mozgalmak és kifejezetten a női mozgalmak állnak, számos cikket is publikált ezekben a témákban. Az akadémiai praxisa mellett különböző művészeti és közösségi csoportokban is részt vesz.

STOECKER, RANDY egyesült államokbeli szociológus, aktivista és egyetemi tanár a *University of Wisconsinon* (Wisconsini Egyetem). Jelentős publikációs tevékenysége mellett rendszeresen ad tanácsokat közösségi szervezeteknek, valamint részt vesz közösségi kutatásokban és közösségi stratégiai tervezésben.

SZAKOS, JOE egyesült államokbeli közösségszervező és író. 1994 óta a *Virginia Organizing* (Virginia Szerveződik) vezetője, amely szervezet kisvárosi és vidéki közösségszervezéssel foglalkozik. Több jelentős könyve jelent meg a közösségszervezéssel kapcsolatban.

Társadalmunk intézményei csak a polgárok és azok csoportjainak aktív részvételére és cselekvésére építve tudnak igazán mindannyiunkért, a KÖZ javára működni. Megfordítva ezt, az állampolgárok közösségeinek is képesnek kell lenniük arra, hogy a saját kezükbe vegyék életüket és ügyeiket, minden alkalommal, amikor a helyzet megköveteli a bátor, nyilvános kiállást. *A hatalom társadalma vagy a társadalom hatalma?* című kötet olyan emberek számára ad iránymutatást, akik társadalmi változást szeretnének, és hisznek az összefogás erejében. Sebály Bernadett és Vojtonovszki Bálint nemcsak kiérlelt módszertant, hanem új szemléletet is közvetít: ez a közösségszervezés. A tanulmányok a jelen társadalom súlyos demokráciadeficitjére, az embert, a polgárt az állam, az intézmény mögé és alá utasító működésmódjára mutatnak rá. Mindeközben átadják a módszeres szerveződés kulisszatitkait, és a változásba vetett hit energiájával is feltöltik az olvasót.

Móra Veronika, Ökotárs Alapítvány

Hatalom – mind ismerjük. Számtalan helyzetben mind tapasztaltuk.
Önérdek – ez határoz meg minket.
Politika – és már menekülőre is fogtuk...
Hogyan lehetne ez másképp? Hogyan indulhatnánk el ebben a köztársaságban abba az irányba, hogy a demokratikus alapértékek határozzák meg a hétköznapjainkat? Hogyan állhatunk ki azért, amiben hiszünk, egy tekintélyelvű urambátyám-valóság ellenében? Hogyan vehetnénk vissza azokat a tereket, intézményeket, eljárásokat, melyeket a demokrácia ígért? Hogyan szerezzük vissza a hatalmat az életünket befolyásoló körülmények fölött? Közösségszervezés – egy hatékony válasz lehet ezekre a kérdésekre, ha az olvasó elmerül a kötetben összegyűjtött és jó érzékkel válogatott szakirodalom megismerésében.

Kovács Tímea Éva közösségszervező

A kiadvány párja a *Polgári engedetlenség és erőszakmentes ellenállás* című kötet. A kötetek célja a demokratikus közösség- és mozgalomszervezéshez, valamint a polgári engedetlenség és az erőszakmentesség alkalmazásához szükséges alapismeretek átadása.

napvilág kiadó

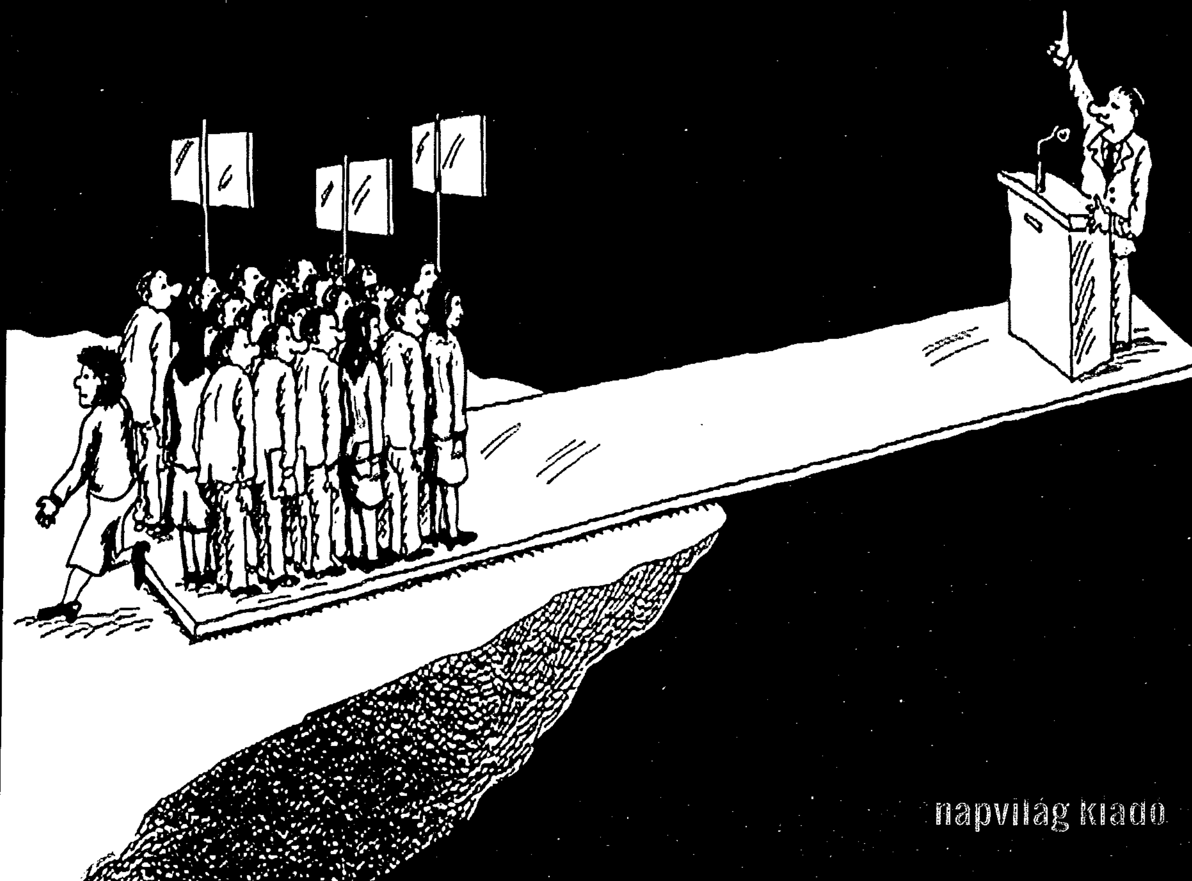

9 789633 383933 >
2900 Ft

A hatalom társadalma vagy a társadalom hatalma?

A hatalom társadalma vagy a társadalom hatalma?

A közösségszervezés alapjai

Szerkesztette:
Sebály Bernadett
Vojtonovszki Bálint



napvilág kiadó